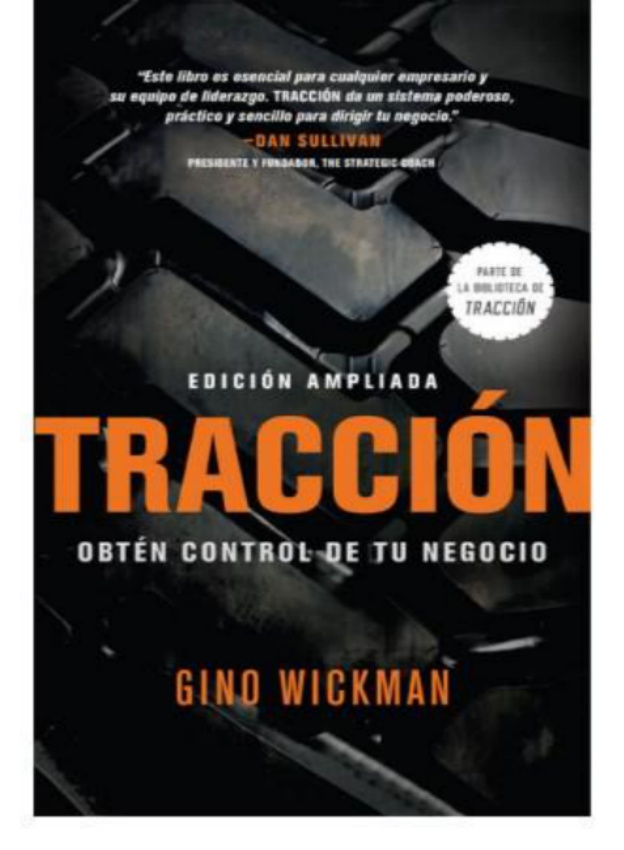




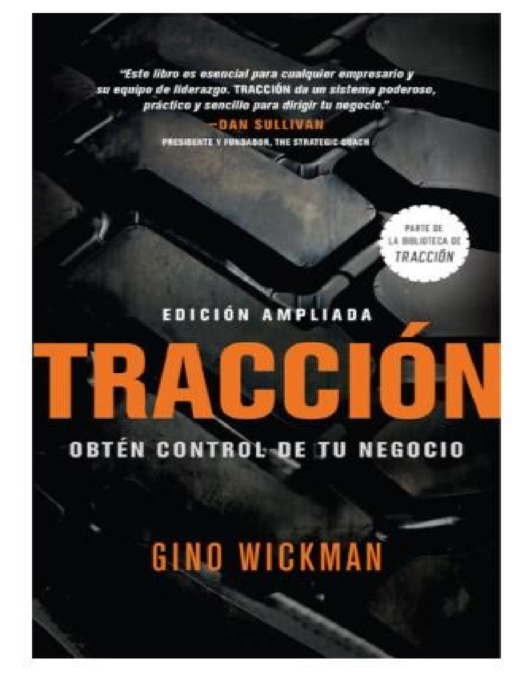
ELOGIOS PARA *TRACCIÓN*

"Los conceptos y herramientas magistralmente capturados en las páginas de este libro han proporcionado parte de la magia que nos ha ayudado a crecer nuestro negocio 300% en los últimos cinco años. ¡No te lo pierdas!"

CRAIG ERLICH

DIRECTOR EJECUTIVO, PULSE220

"¡Los conceptos en este libro han cambiado mi vida! Ahora puedo delegar el día a día, sabiendo que he





ELOGIOS PARA *TRACCIÓN*

"Los conceptos y herramientas magistralmente capturados en las páginas de este libro han proporcionado parte de la magia que nos ha ayudado a crecer nuestro negocio 300% en los últimos cinco años. ¡No te lo pierdas!"

CRAIG ERLICH
DIRECTOR EJECUTIVO, PULSE220

"¡Los conceptos en este libro han cambiado mi vida! Ahora puedo delegar el día a día, sabiendo que he

"Este libro es esencial para cualquier empresario y su equipo de liderazgo. TRACCIÓN da un sistema poderoso, práctico y sencillo para dirigir tu negocio."

—DAN SULLIVAN

PRESIDENTE Y FUNDADOR, THE STRATEGIC COACH

PARTE DE LA BIBLIOTECA DE *TRACCIÓN*

EDICIÓN AMPLIADA

TRACCIÓN

OBTÉN CONTROL DE TU NEGOCIO

GINO WICKMAN



ELOGIOS PARA *TRACCIÓN*

“Los conceptos y herramientas magistralmente capturados en las páginas de este libro han proporcionado parte de la magia que nos ha ayudado a crecer nuestro negocio 300% en los últimos cinco años. ¡No te lo pierdas!”

CRAIG ERLICH

DIRECTOR EJECUTIVO, PULSE220

“¡Los conceptos en este libro han cambiado mi vida! Ahora puedo delegar el día a día, sabiendo que he desarrollado un equipo que puede encargarse de los detalles de manera eficiente. Hemos tenido crecimiento anual constante en los últimos cuatro años en un mercado muy difícil, mientras que nuestra competencia ha tenido problemas”.

RONALD A. BLANK

PRESIDENTE, THE FRANKLIN COMPANIES

“Habiendo capacitado y entrenado a más de 13,000 emprendedores, conozco los obstáculos a los cuales se enfrentan. Este libro es esencial para cualquier empresario y su equipo administrativo. *Tracción* da un sistema poderoso, práctico y sencillo para dirigir tu negocio”.

DAN SULLIVAN

PRESIDENTE Y FUNDADOR, THE STRATEGIC COACH

“Previo a implementar las disciplinas de este libro, mi socio y yo sentíamos que estábamos dirigiendo nuestro negocio por pura intuición. Habiendo

implementado las herramientas de Tracción, ahora tenemos un crecimiento más acelerado, mayor rentabilidad y excelentes personas con las que disfrutamos trabajar. Nuestro índice de crecimiento en promedio es de más de 20% anual. Estos resultados nos llevaron a tener que vender nuestra empresa a una empresa pública por tener múltiplos por arriba de lo normal y a readquirir la empresa después de solamente año y medio".

ROB DUBE

PRESIDENTE, IMAGE ONE

"Las herramientas de Gino funcionan. Nos ayudan a permanecer constantes y enfocados en nuestra visión. Los principios de Tracción me han ayudado a construir un equipo sólido de liderazgo, a cristalizar nuestro plan, y a crear la disciplina para llevar a la organización al siguiente nivel".

SAM SIMON

PRESIDENTE Y DIRECTOR EJECUTIVO, ATLAS OIL COMPANY

"Tracción es, en definitiva, el enfoque más potente y útil que he visto para dirigir un negocio exitoso. ¡El contenido es a prueba de balas! Tienes que leer este libro".

VINCE POSCENTE

AUTOR DE THE AGE OF SPEED

"El contenido en Tracción ha mejorado mi negocio y mi vida de forma dramática. Estoy disfrutando más, y mis ventas y ganancias han incrementado en 50% en el transcurso de los últimos tres años. La metodología nos mantiene enfocados, nos permite ser creativos, y nos ayuda a atender de mejor manera a nuestros clientes".

BOB SHENEFELT

DIRECTOR EJECUTIVO, RCS INTERNATIONAL

"Los conceptos en este libro han revolucionado nuestra empresa. Somos altamente rentable, hábiles, flexibles, y tenemos una cultura orientada a

resultados. Trabajar con las herramientas de Gino ha marcado una diferencia significativa respecto a quienes somos hoy".

ALBERT M. BERRI

DIRECTOR EJECUTIVO, MCKINLEY

“Tracción

debiera

ser

lectura

obligatoria

para

cualquier

empresario/administrador que desea un negocio de alto rendimiento y una excelente calidad de vida. Los conceptos en este libro me han permitido no solamente enfocarme en hacer de mi negocio lo mejor posible, si no también a ser el mejor hombre de familia posible, al mismo tiempo. Tracción es un libro de negocios distinto a cualquier otro porque ofrece sistemas reales, prácticos y fáciles de comprender para dirigir un negocio. Nuestra empresa ha experimentado un cambio cultural poderoso”.

DAN ISRAEL

PRESIDENTE, ASPHALT SPECIALISTS, INC.

“Este libro cambiará tu vida y la de tus empleados. Las herramientas son razonables, efectivas, y esenciales para cualquier organización, emprendedor o líder. Personalmente, las utilizo con mi empresa nacional de valuación de bienes raíces, y este año, crecimos 150%, después de 14 años de estar en el negocio”.

DARTON CASE

PRESIDENTE, THE ENTREPRENEURS’ ORGANIZATION

“Los conceptos en Tracción rescataron a nuestro negocio de la mediocridad y nos impulsaron hacia la excelencia. Nos han dado las herramientas para tratar con cualquier situación que pudiera surgir y, mejor aún, a prevenir ciertas situaciones no deseadas. Ahora tenemos a todas las personas correctas en los puestos correctos haciendo los trabajos correctos”.

ROB TAMBLYN

PRESIDENTE, THE BENEFITS COMPANY

"Si eres un emprendedor, líder o administrador, debes leer este libro. Junto con mi hijo y mi yerno, estaba buscando una forma de crecer rápidamente el negocio que había construido en los últimos 35 años. Las herramientas en este libro eran exactamente lo que necesitábamos para que eso sucediera. Al aplicar las disciplinas de Tracción, hemos logrado incrementar nuestros ingresos en 50% en el transcurso de los últimos tres años, y la ganancia ha sido exponencialmente más".

ROBERT SCHECHTER, C.L.U., CH.F.C.

DIRECTOR, SCHECHTER WEALTH STRATEGIES

"Tienes que leer *Tracción.* Lo que aprenderás son las mismas herramientas que me han permitido crecer mi negocio en un 100% en el transcurso de los últimos tres años, y al mismo tiempo me ha permitido mantenerme balanceado y disfrutar. Este libro cambiará tu vida".

BERNIE RONNISCH

PRESIDENTE, RONNISCH CONSTRUCTION GROUP

"¡Estas herramientas han sido un recurso valioso para Zoup! Nuestra empresa ha prosperado, ha crecido de 5 locales a casi 50 abiertos y premiados. Adicional a tracción y rendición de cuentas, estos conceptos nos han ayudado a crear un equipo de liderazgo fuerte, sano y hábil, con claridad respecto a la visión de la empresa y la contribución de cada miembro hacia esa visión. Nos ha ayudado a dar claridad respecto a roles para el equipo y para los franquiciados".

ERICK ERSHER

FUNDADOR Y DIRECTOR EJECUTIVO, ZOUP! FRESH SOUP COMPANY

"Yo tenía una empresa bien dirigida, rentable y en crecimiento previo a implementar los conceptos de Tracción. Hoy, un año después de su implementación, hemos impulsado el negocio. Ahora tenemos claridad respecto a las responsabilidades y los lineamientos para resolver problemas, y el crecimiento ha sido explosivo incluso durante la recesión. ¡Gracias por darnos los lineamientos para realmente

despegar!”

BOB VERDUN

PRESIDENT, COMPUTERIZED FACILITY INTEGRATION, LLC (CFI)

“Un agradecimiento por todo lo que has hecho para nuestra firma. Cuando empezamos a implementar estos conceptos, no era feliz, mi salud estaba siendo afectada, y mi nivel de estrés era tan alto que quería darme por vencido. Ya no disfrutaba el negocio. Mi negocio era dueño de mi vida—en lugar de yo ser dueño de mi negocio. En ese momento, yo tenía 10

empleados y estaba listo para recortarlos a cinco y simplemente conformarme con donde estaba. Considerar mayor crecimiento simplemente significaba más estrés y más frustraciones. En el último año y medio de trabajar contigo, ahora tenemos 12 empleados y nuestros ingresos han aumentado en casi 100 por ciento ¡en solamente dos años! La mejor parte es que, no solamente soy más feliz, si no que tengo más libertad de tiempo.

Ahora paso 50 por ciento de mi año en Nashville con mis dos hijos, sus cónyuges, y mis dos nietas. Más ingresos, menos tiempo combinado con empleados más felices = un empresario feliz. ¡Muchas, muchas, muchas gracias!”

CURT WHIPPLE

PROPIETARIO, C. CURTIS FINANCIAL

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Sígueme la corriente por un momento y desconéctate mentalmente de los detalles de tu día a día. Olvídate de todas tus creencias preexistentes respecto a cómo dirigir tu organización. Ahora imagina una vista aérea de tu negocio y obsérvalo desde arriba. ¿Qué ves?

Estas leyendo este libro porque quieres que tu organización sea sólida y esté bien administrada. Ya has alcanzado algún grado de éxito, y ahora estás preparado para el siguiente nivel. Sin embargo, este reto trae un nuevo conjunto de obstáculos; la pura voluntad y determinación auténtica ya no son suficientes para sobrevivir. La pregunta que estás enfrentando es nueva:

¿Cómo puedes escalar hacia una posición de liderazgo genuino?

¿Qué harías si te dijera que al leer este libro y al aplicar sus principios fundamentales, podrías eliminar todas tus frustraciones relacionadas a tu negocio? ¿Que podrías tener empleados excelentes en todos los niveles que comparten tu visión, se comunican entre ellos, resuelven sus propios problemas, demuestran responsabilidad y rinden cuentas? ¿Que tu organización podría no solo caminar sin problemas, sino que también podría tener el potencial de escalar a ser tan grande como quieras?

Te lo estoy diciendo, y puedes. Aunque no lo creas, ya tienes todo lo necesario para hacer esos cambios. Pon este sistema a trabajar y lograrás todo lo anterior, tal y como lo han hecho negocios de distintas industrias por años.

Este libro no es otro libro que contiene la fórmula mágica de administración, ni es la estrategia "de moda". No contiene teoría. Está basado en experiencias de la vida real, sabiduría práctica, y verdades trascendentales.

Lo más importante es que funciona. A través del trabajo de campo, he desarrollado un método práctico pero exhaustivo para ayudar a fortalecer e infundir energía a tu negocio.

Si eres como la mayoría de los emprendedores, probablemente estás experimentando una o más de las cinco frustraciones más comunes: 1. Falta de control: No tienes suficiente control de tu tiempo, del mercado, ni de tu empresa. En lugar de controlar el negocio, el negocio te controla a ti.

2. Personas: Estás frustrado con tus empleados, clientes, proveedores o socios. Pareciera que no te escuchan, no te entienden, o no les dan seguimiento a sus acciones. Ustedes no están en la misma página.

3. Ganancias: Sencillamente, no hay suficientes.

4. El techo: Has dejado de crecer. No importa lo que hagas, pareciera que no puedes avanzar y llegar al siguiente nivel. Te sientes abrumado e inseguro respecto a qué hacer.

5. Nada funciona: Has intentado varias estrategias y remedios rápidos. Ninguno ha funcionado por mucho tiempo, y como resultado, tu personal se ha vuelto insensible a nuevas iniciativas.

Estás girando tus ruedas, y necesitas tracción para moverte nuevamente.

Claro, hay una pequeña minoría de emprendedores y propietarios de negocios que no padecen de estas frustraciones. Dirigen sus negocios utilizando disciplinas fundamentales que organizan las muchas partes móviles de su organización a manera que funcione como una máquina bien lubricada. Para algunos de estos propietarios les es natural, y ni siquiera se dan cuenta que están haciendo algo especial. Sin embargo, la mayoría de nosotros no somos así de afortunados.

Lo que enseño a líderes de negocios es sencillo, pero no simplista. Les ayudo a deshacerse de las cinco frustraciones comunes mediante la implementación de las mismas herramientas básicas que aquellas organizaciones exitosas emplean. Al concluir, el resultado es que líderes de negocios sienten que tienen mayor control, son más felices y tienen menos estrés. Sus organizaciones se vuelven más rentables, más enfocadas, y con excelentes empleados.

Tú no eres tu negocio. Tu negocio es una entidad por sí misma. Sí, tú la creaste, pero para alcanzar el éxito, tienes que convertirlo en un organismo autosostenible. Llegar al siguiente nivel requiere más que solo un producto o servicio, o la simple determinación de alcanzar el éxito. Necesitas destrezas, herramientas, y un sistema para optimizar a tus personas, procesos, ejecución, administración y comunicación. Necesitas principios rectores fuertes que funcionarán para tu empresa día tras día.

Este libro tiene todas las herramientas y elementos que componen el Sistema Operativo Empresarial (EOS, por sus siglas en inglés). EOS es un sistema holístico, autosostenible que aborda los seis aspectos de tu negocio. Aprende a dominar los elementos individuales de EOS y podrás integrarlos dentro de un marco potente que te ayudará a ganar tracción y a cumplir la visión que siempre has tenido para tu empresa.

Este sistema operativo no me cayó del cielo; lo he estado refinando en el mundo real durante los últimos 20 años. Nació a raíz de una enorme cantidad de experiencias propias de la vida real, una lección a la vez. Mi trayectoria ha sido una búsqueda para entender qué hace que grandes emprendedores y negocios tengan tanto éxito. A raíz de haberme volteado a vender mi negocio familiar, a través de mi involucramiento con *The Entrepreneurs'*

Organization (*La Organización de Emprendedores*), y al aprender de muchos mentores increíbles, he sido bendecido con muchas experiencias, retos y lecciones. Solamente en los últimos 11 años, he completado más de 1,300 sesiones de día completo con los equipos de

liderazgo de más de 120

organizaciones emprendedoras. Esto asciende a más de 10,000 horas de planificación práctica, enseñanza, entrenamiento, facilitación y resolución de conflictos de liderazgo; EOS es la culminación de ese arduo trabajo.

Mi típico cliente es una organización emprendedora pequeña a mediana ($2

millones a $50 millones en ingresos con 10 a 250 empleados), orientada al crecimiento, dispuesta a cambiar, y dispuesta a ser vulnerable (es decir, a tener la mente abierta, dispuesta a admitir debilidades, y dispuesta a enfrentar la realidad). Si eso te describe a ti, estás empezando con todo lo que necesitas. No necesitarás dominar un listado interminable de nuevas técnicas. En cambio, aprenderás qué es lo que hacen las organizaciones exitosas para manejar un negocio libre de frustraciones y renovarás tu energía, enfoque y emoción por tu negocio. Acompáñame en este viaje para obtener mejor control de tu negocio y atravesar el techo—para tener mejor balance, mejores resultados, más diversión y más rentabilidad.

En este preciso momento, las personas que siguen El Proceso EOS están allá afuera, manejando negocios muy exitosos. En promedio, los negocios de mis clientes aumentan sus ingresos en un 18 por ciento anual. Adicionalmente, a diferencia de muchos autores teóricos, yo también estoy allá afuera, en trabajo de campo con un equipo de liderazgo y aplicando, experimentando y probando estas herramientas. Soy un emprendedor como tú y lo he sido desde que tengo 21 años. Esto no es teoría de administración. EOS está funcionando todos los días.

Ten cuidado con lo que deseas—porque con este sistema, lo obtendrás. Al terminar EOS, tomarás decisiones más rápidas para cambiar personal, estrategias, sistemas, y procesos donde sea necesario. Te ayudará a reducir complejidad innecesaria, identificar y eliminar distracciones, identificar y solucionar problemas, y a mantenerte a ti y a tu personal comprometido y enfocado en una sola visión.

Los Seis Componentes Clave del Sistema Operativo Empresarial (EOS) van directo a la raíz de los seis aspectos más importantes de tu negocio y los fortalecen, eliminando todos los problemas sintomáticos mediante la resolución de los verdaderos. EOS es un método—incluso una forma de vida

—que te ayudará a cristalizar tu visión y a construir una organización fuerte.

Al primero entender y después implementar lo que aprendes, podrás monitorear con exactitud el pulso de tu empresa y saber cómo está realmente.

En algún momento de esta trayectoria, posiblemente dirás, como dicen todos los clientes, “Oye, esto es fácil”. Sí, lo es. Si estás buscando la próxima metodología MBA de moda, esto no lo es. EOS consiste en principios trascendentales, prácticos, y universales que han sido comprobados en casi toda clase de organización. Lo que es dramáticamente nuevo es la integración de estas mejores prácticas en un sistema completo para organizar y operar negocios que durarán por décadas.

Te respeto mucho, emprendedor. Tu asumes riesgos, manejas la economía, mantienes a tu país al frente de la innovación, y sacrificas todo por cumplir tus sueños. Como resultado, creas la mayoría de los trabajos y das a otras personas la oportunidad de vivir sus sueños. Mi pasión y propósito es ayudarte a triunfar. Ahora, empecemos este viaje al final, imaginando cómo se verá tu empresa después de implementar EOS.

Antes de empezar, estoy orgulloso de agregar este nuevo párrafo final a la introducción de esta edición expandida de *Tracción*. Con el éxito que ha tenido y con cinco años más de experiencias reales en mi currículo, he actualizado este libro que incluye un capítulo nuevo cuya intención es ayudarte a ti, lector, a implementar estas herramientas de una manera más pura. En muchos lugares, he agregado recuadros claramente marcados, que incluyen enseñanzas adicionales y nuevos descubrimientos hechos en los últimos cinco años, y he agregado más de 50 actualizaciones en todo el libro.

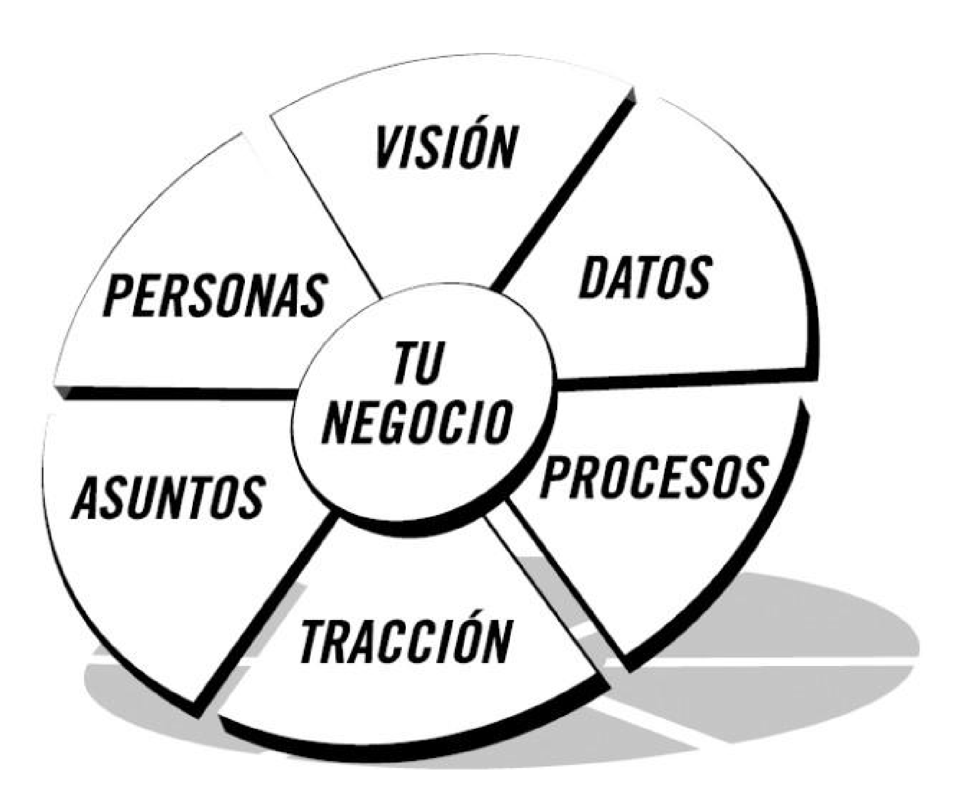
Espero que disfrutes esta segunda edición de *Tracción,* y si sientes que te estancas en algún momento, por favor no dudes en pedirnos ayuda, ya que ahora tenemos una plataforma completa de apoyo en línea para ayudar los miles de líderes en nuestra comunidad sin ningún costo.

CAPÍTULO 1

EL SISTEMA OPERATIVO EMPRESARIAL

FORTALECIENDO LOS SEIS

COMPONENTES CLAVE



Cada gran sistema está integrado por una agrupación de componentes básicos. Lo mismo aplica para un negocio. El Sistema Operativo Empresarial (EOS) identifica Seis Componentes Clave de cualquier organización. Utilizando las palabras de un cliente de EOS, "Solía preocuparme por 100 cosas distintas. Cuando aprendí que mi negocio estaba compuesto de seis componentes y me enfoqué únicamente en esos, esas 100 distintas cosas de las cuales yo me preocupaba desaparecieron.

EOS ha hecho más fácil manejar el negocio".

Probablemente tú también te estés preocupando innecesariamente por cien cosas distintas. Tratemos de eliminar algunas de estas preocupaciones tomando un vistazo general de tu negocio y sus componentes. A continuación, encontrarás los Seis Componentes Clave de cualquier organización.

VISIÓN

Los dueños de negocios exitosos no solamente tienen visiones interesantes para sus organizaciones, sino que también saben comunicar estas visiones a las personas que los rodean. Logran que todos en su organización vean la misma imagen clara de hacia dónde va la empresa y cómo llegará allí.

Suena fácil, pero no lo es.

¿Están tú y tu personal remando hacia la misma dirección? Lo más seguro es que no. Algunos están remando a la derecha, otros a la izquierda, y algunos probablemente ni siquiera están remando. Si te reunieras individualmente con cada uno de tus empleados y les preguntaras cuál es la visión de la empresa, probablemente obtendrías una serie de respuestas distintas.

Entre más claro puedan todos ver tu visión, mayores serán tus probabilidades de alcanzarla. Enfoca las energías de todos hacia una sola cosa y verás resultados increíbles. En su libro *Enfoque,* Al Ries ilustra este punto de la siguiente manera: El sol proporciona a la tierra miles de millones de kilovatios de energía, pero si estás parado afuera por una hora, lo peor que te sucederá es que te broncearás un poco. Sin embargo, pocos vatios de energía encausados en una misma dirección son todo lo que un rayo láser necesita para cortar un diamante.

En el capítulo que trata sobre el Componente de La Visión, utilizarás una herramienta llamada el Organizador Visión/ Tracción (V/TO por sus siglas en inglés) para enfocar a tu gente hacia un objetivo y ser como ese rayo láser. La herramienta simplifica la planificación estratégica fragmentando tu visión en puntos sencillos que te permitirán definir claramente quién eres como organización, a dónde vas y cómo llegarás. Te ayudará a definir tu punto ideal como organización y a mantenerte enfocado en las áreas en las cuales destacas más. También definirá tu estrategia de mercadeo y materializará tu meta a 10 años, panorama a tres años, y tu plan a un año.

Adicionalmente, aprenderás a comunicar efectivamente tu visión a tu personal y asegurarte que sea adoptada por todos.

PERSONAS

Los líderes exitosos se rodean de excelentes personas. No puedes construir una gran empresa sin ayuda. EOS te ayuda a ver a través de las palabras de moda como “Jugadores clase A”, “platino”, “Los que

dan el 100 por ciento”, y “superestrellas”, para brindar un entendimiento práctico de los

dos ingredientes esenciales de cualquier gran equipo: las *personas correctas* en los *puestos correctos*.

Sé genuinamente honesto contigo mismo. ¿Son todas tus personas las correctas para sus trabajos? La realidad es que algunos probablemente están dañando tu causa más de lo que la están ayudando. La herramienta del Analizador de Personas descrita en el

Capítulo 4

te ayudará a identificar a las personas correctas enseñándote como determinar quién comparte tus Valores Medulares. También te enseñará a simplificar cómo contratas, despides, evalúas, premias y reconoces a las personas en tu organización.

Este proceso te exigirá que des un paso hacia atrás y observes tu estructura completa. Te harás preguntas difíciles respecto a la forma en que está organizado tu negocio. También aprenderás acerca del poder del Organigrama de Rendición de Cuentas, cómo estructurar tu empresa correctamente y cómo definir los roles y responsabilidades claramente dentro de tu organización.

Una vez hayas implementado la estructura correcta, podrás enfocarte en poner a las personas correctas en los puestos correctos. No existirá área gris cuando incorpores la siguiente herramienta, CDC, que aborda los tres absolutos para cualquier contratación buena. Deben *Comprenderlo, desearlo,* y tener la *capacidad* para ejecutarlo. Al incorporar CDC al Analizador de Personas, tendrás una herramienta funcional que determina qué personas son las correctas y qué personas están en los puestos correctos.

DATOS

Los mejores líderes se basan en un manojo de métricas que les ayuda a administrar sus negocios. El Componente de Datos te libera del embrollo de manejar personalidades, egos, asuntos subjetivos, emociones, e intangibles, enseñándote cuales son las métricas en las cuáles te debes enfocar.

Mi mentor de negocios, Sam Cupp, era dueño de varias empresas que sumaban más de $300 millones en ventas, incluyendo QEK Global Solutions, una empresa mundial de gestión de flotas que él construyó hasta convertirla en un negocio de $100 millones y después la vendió.

Es uno de los mejores hombres de negocios que he conocido. Tuve la bendición que me tomara bajo su ala a muy temprana edad y me enseñara todo lo que sabía. De toda esa sabiduría, lo más útil que me enseñó fue el poder de administrar mi negocio a través de un Cuadro de Indicadores.

Un Cuadro de Indicadores es un reporte semanal que contiene de cinco a 15

números de alto nivel para la organización. En el capítulo del Componente de Datos, aprenderás a crear e implementar esta herramienta poderosa en tu empresa. Te permitirá sentir el pulso de tu negocio semanalmente, predecir desarrollos futuros, e identificar rápidamente cuando las cosas se han desviado. Debido a que estás revisando los números con regularidad, podrás identificar y solucionar rápidamente los problemas cuando surjan, en lugar de reaccionar a números malos en un estado financiero mucho tiempo después que ocurrió el hecho.

Un Cuadro de Indicadores te permite monitorear tu negocio donde sea que estés. No tendrás que sentirte incómodo pensando que no sabes exactamente qué está sucediendo en tu negocio, ni tendrás que desperdiciar tiempo pidiéndole a media docena de personas la historia verdadera.

Tendrás las respuestas al alcance de tu mano.

Además de aprender a crear e implementar tu Cuadro de Indicadores, llevarás tu administración de datos al siguiente nivel, aprendiendo a empoderar a cada persona en tu organización. Todos tendrán un número claro, significativo y manejable por el cual deberán rendir cuentas día a día.

ASUNTOS

Los Asuntos son los obstáculos que debes enfrentar para ejecutar tu visión.

Así como el éxito de un individuo es directamente proporcional a su

habilidad para resolver cualquier problema que surja, lo mismo aplica para una empresa.

Un derivado útil de fortalecer los primeros componentes de EOS es la transparencia. Ejecútalos adecuadamente y habrás creado una

organización abierta donde nada se puede esconder. Como resultado, saldrán a la luz los asuntos que te han estado frenando.

La buena noticia es que, en la historia de negocios, solamente ha existido una serie de distintas clases de asuntos. Los mismos surgen una y otra vez.

Con el tiempo, te volverás experto en identificarlos y vencerlos. En la medida que los puedas identificar, discutir honestamente dentro de un ambiente saludable, y aprendas a erradicarlos, alcanzarás tu visión.

Independientemente de cuánto tiempo has estado plagado por tus problemas, el Componente de Los Asuntos representa una enorme oportunidad. En el ajetreo de las operaciones diarias, la mayoría de las empresas no invierten el tiempo necesario para resolver sus asuntos adecuadamente. La ironía es que, al tomarte el tiempo para resolver un problema, ahorrarás de dos a 10 veces esa cantidad de tiempo en el futuro.

En el capítulo del Componente de Los Asuntos, aprenderás a utilizar la Lista de Asuntos en todos los niveles en tu organización, permitiéndote segmentar y priorizar todos los asuntos. Adicionalmente, te verás beneficiado al crear una cultura abierta y honesta donde las personas se sienten seguras de hablar la verdad y expresar sus preocupaciones. Después utilizarás la Vía de Resolución de Asuntos para erradicar estos asuntos. Esta poderosa herramienta es una manera eficiente de identificar, discutir y solucionar tus asuntos organizacionales de una manera duradera y significativa.

Al finalizar el capítulo del Componente de Los Asuntos, tú y tu personal deberían entender cómo identificar varios asuntos, crear y manejar una Lista de Asuntos, y dominar la Vía de Resolución de Asuntos, acercándote un paso más a la construcción de un entorno de trabajo de resolución de problemas.

PROCESOS

Tus procesos son tu *Manera* de hacer negocios. Organizaciones exitosas ven su *Manera* claramente y la refinan constantemente. Debido a falta de conocimiento, este ingrediente secreto en el negocio es el más descuidado de los Seis Componentes Clave. La mayoría de los emprendedores no entienden lo poderoso que puede ser el proceso, pero cuando lo aplicas correctamente, funciona como magia, lo que resulta en simplicidad, escalabilidad, eficiencia y rentabilidad.

No llevarás a tu empresa al siguiente nivel manteniendo los procesos en tu cabeza e improvisando en el camino. Pregúntate lo siguiente: ¿Has documentado la manera en que quieres que todo se haga en tu organización? ¿Las personas saben qué procesos están siguiendo y por qué?

¿Están todos ejecutando los procedimientos requeridos de manera uniforme? ¿Se están salteando pasos? Al decidir qué es el proceso y al capacitar a todos a seguirlo, mejorarás tus habilidades de solucionar problemas, reducirás tus errores, mejorarás tu eficiencia, e incrementarás tu resultado final.

En el capítulo del Componente de Los Procesos, identificaremos, abordaremos y documentaremos cada uno de tus procesos medulares utilizando un Documentador de Procesos de 3 Pasos. Esta herramienta te ayudará a cristalizar tu modelo de negocio, captando los planos para la máquina que aspiras construir en un solo documento. De allí, aprenderás cómo hacer que tu personal entienda el valor de estos procesos y empiece a seguirlos.

Al final de este viaje, tus procesos estarán claramente identificados, documentados, entendidos, y seguidos por todos en tu organización.

TRACCIÓN

Al final, los líderes de negocios más exitosos son los que tienen tracción.

Ejecutan bien, saben cómo traer enfoque, responsabilidad y disciplina a su organización.

Generalmente, el Componente de Tracción es el eslabón más débil de la organización, debido al miedo y a la falta de disciplina. La incapacidad de hacer realidad la visión de un negocio es una epidemia. Considéralo como un nuevo enfoque a un viejo dicho: Visión sin tracción es simplemente alucinación. En todo el mundo, asesores de negocios con frecuencia dirigen sesiones de planificación estratégica de varios días y cobran miles de dólares por enseñar lo que teóricamente es excelente material. La desventaja es que después de hacerte sentir feliz y contento acerca de tu dirección, estos mismos asesores raramente enseñan cómo aterrizar tu visión y hacer que funcione en la vida real.

¿Cómo calificarías la rendición de cuentas en tu organización en una escala del 1 al 10? La mayoría de los clientes nuevos que

empiezan El Proceso de EOS califican la rendición de cuentas alrededor de 4. Ganar tracción requiere de dos disciplinas. Primero, todos en la organización deben tener Rocas, que son prioridades claras de 90 días que están diseñadas a manera de mantenerlos enfocados en lo importante. La segunda disciplina requiere implementar lo que se llama el Pulso de Reuniones en todos los niveles de la organización, que mantendrán a todos enfocados, alineados, y en comunicación.

En el capítulo del Componente de Tracción, primero aprenderás a establecer Rocas para que todos sepan cuáles son sus responsabilidades para los siguientes 90 días. Después, aprenderás a implementar un Pulso de Reuniones. Aunque la mayoría de las personas sienten que las reuniones son una pérdida de tiempo, son herramientas útiles y necesarias. Como parte del componente, aprenderás a hacer que las reuniones sean agradables, productivas, y útiles. La Agenda de la Reunión Nivel 10 es una herramienta que te ayudará a llegar a la esencia de lo que permite llevar a cabo buenas reuniones, principalmente conflicto y resolución.

Al final del

Capítulo 8,

todos en tu organización debieran saber cómo establecer y alcanzar sus Rocas. También estarán participando en reuniones efectivas y productivas, utilizando la Agenda de Reunión Nivel 10 que ha sido probada y verificada.

Ahora que sabemos qué son los Seis Componentes Clave, necesitamos evaluar y ver en dónde se encuentra tu empresa ahora. La Evaluación Organizacional al final de este capítulo te dirá exactamente en dónde te encuentras en este camino. También puedes llenar un cuestionario en línea en

www.eosworldwide.com/checkup.

Algunos de los términos no los tendrás claros aún, pero en poco tiempo sabrás exactamente lo que significan. Llena el cuestionario y utiliza la clave adjunta para obtener tus resultados.

Estarás regresando a esta evaluación de forma rutinaria. La meta es tener avances cada 90 días. Cada vez que llenes la evaluación, tu porcentaje total debiera incrementar. Es irrazonable pensar que saltarás de 20 por ciento a 80 por ciento de la noche a la mañana, pero tendrás avance constante.

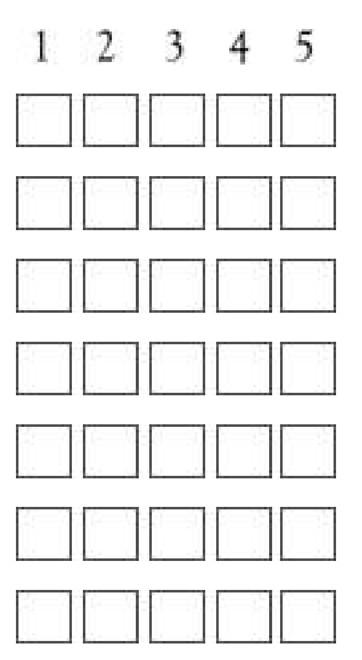
En resumen, los negocios exitosos operan con una visión cristalina que todos comparten. Tienen a las personas correctas en los puestos correctos.

Sienten el pulso de sus operaciones observando y administrando una serie de números semanalmente. Identifican y resuelven problemas rápidamente y en un ambiente abierto y honesto. Documentan sus procesos y se aseguran de que todos los sigan. Establecen prioridades para cada empleado y se aseguran de que en cada equipo exista un nivel alto de confianza, comunicación y rendición de cuentas.

Juntos, los Seis Componentes Clave integran El Modelo EOS. La mayoría de las organizaciones operan por debajo del 50 por ciento. Si logran tener éxito, es a pesar de ellos mismos. Aunque es casi imposible llegar al 100

por ciento en cada componente, lograr más del 80 por ciento convertirá a tu negocio en una máquina bien lubricada. Todas las cosas por las cuales te has estado preocupando simplemente caerán por su peso, y las frustraciones comunes que te han estado atormentando desaparecerán.

Ahora que está claro el panorama general, empecemos el viaje. Pero antes de meternos de lleno a los elementos del primer componente, tendrás que liberarte de los malos hábitos y malas prácticas que te están atando. Esto se llama soltar la liana.



☐☐☐☐☐

☐☐☐☐☐

☐☐☐☐☐

☐☐☐☐☐

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Para cada enunciado de abajo, evalúe su negocio en la escala del 1-5, siendo 1 muy débil, y 5 muy fuerte.

1. Tenemos una visión clara por escrito que ha sido

debidamente comunicada y compartida por todos.

2. Nuestros valores medulares están claros, y estamos contratando, evaluando, reconociendo y despidiendo

con base en ellos.

3. Nuestro Enfoque Medular (enfoque principal del

negocio) es claro, y mantenemos a nuestra gente,

sistemas y procesos alineados y enfocados en él.

4. Nuestra Meta a 10 años (meta de negocios grande y a largo plazo) es clara, frecuentemente comunicada y

compartida por todos.

5. Nuestro Mercado Objetivo (definición de nuestro

cliente ideal) es claro y nuestros esfuerzos de

mercadeo y ventas están enfocados en él.

6. Nuestras 3 Habilidades Únicas (diferenciadoras) son claras y todos nuestros esfuerzos de mercadeo y

ventas las comunican.

7. Tenemos un Proceso Comprobado para hacer

negocios con nuestros clientes. Ha sido nombrado y

visualmente ilustrado, y todos nuestros vendedores lo están utilizando.

8. Todo el personal en nuestra organización son las

"Personas Correctas" (encajan con nuestra cultura y

comparten nuestros valores medulares).

9. Nuestro Organigrama de Rendición de Cuentas

(organigrama que incluye roles/responsabilidades) es claro, completo, y está siendo actualizado

constantemente.

10. Todo nuestro personal se encuentra en el "Puesto Correcto" (lo "comprenden, desean, y tienen la

capacidad para hacer bien sus trabajos").

11. Nuestro equipo de liderazgo es abierto y honesto, demostrando un alto nivel de confianza.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

×1 ×2 ×3 ×4 ×5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐

12. Todos tienen Rocas (1-7 prioridades por trimestre) y están enfocados en ellas.

13. Todos están involucrados en las reuniones

semanales.

14. Las reuniones son siempre en el mismo lugar, día y hora cada semana, tienen la misma agenda,

empiezan a tiempo y terminan a tiempo.

15. Todos nuestros equipos claramente identifican,

discuten y solucionan asuntos para el bien mayor a

largo plazo de la empresa.

16. Nuestros Procesos Medulares están documentados,

simplificados, y son seguidos por todos para

producir los resultados que queremos de manera

consistente.

17. Tenemos sistemas para recibir regularmente

retroalimentación de clientes y empleados, por lo

que siempre conocemos su nivel de satisfacción.

18. Se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/cuantificables semanales.

19. Todos en la organización tienen asignado por lo

menos un número sobre el cual deben rendir

cuentas cada semana.

20. Tenemos un presupuesto y lo monitoreamos

regularmente (ej. mensual o trimestral).

Número total de cada nota

Multiplica por el número de arriba

Suma los cinco números para determinar el porcentaje de puntuación que refleja el estado actual de tu empresa %.

RESULTADOS DE PUNTUACIÓN

Si tu puntuación cae entre:

20 y **34%**

Por favor continúa leyendo. Este libro cambiará tu vida

35 y **49%**

Eres normal. ¿Pero prefieres ser normal o excelente?

50 y **64%**

Estás arriba del promedio, pero aún hay margen para mejorar.

65 y **79%**

Estás muy por encima del promedio.

80 y **100%**

Aquí es donde terminan la mayoría de los clientes de EOS. Esta es tu meta.

CAPÍTULO 2

SOLTANDO

LA LIANA

Un emprendedor resbala y cae de un precipicio. Al caer, logra agarrarse de la punta de una liana. Está colgado allí, a mil pies de la cima y a mil pies del suelo. Su situación parece ser tan irremediable, que mira a las nubes y por primera vez, decide orar. Pregunta, “¿Hay

alguien allá arriba?” Después de un largo silencio, una voz profunda habla desde el cielo: *“¿Tu crees?”*

“Sí”, responde el emprendedor. *“Entonces suelta la liana”* , dice la voz. El emprendedor pausa por un momento, vuelve a ver hacia arriba, y finalmente responde, “¿Habrá alguien más allá arriba?”

La mayoría de los dueños de negocios no logran llegar al siguiente nivel simplemente porque no están listos para soltar la liana. Puede que conozcas ese sentimiento; quieres ver que tu empresa crezca, pero al mismo tiempo, estás frustrado, cansado, y no estás dispuesto a tomar más riesgos. La verdad es que antes que puedas crecer, necesitarás dar un salto de fe. Pero no te preocupes—no tendrás que tomar acción hasta que te sientas cómodo y entiendas con claridad todas las herramientas de EOS.

Aquí hay un ejemplo hipotético de un hombre colgando de una liana.

Únicamente había iniciado El Proceso EOS porque su gerente de ventas y mercadeo le había rogado que lo hiciera. En ese momento, este hombre estaba metido en cada aspecto del negocio. Su improvisado equipo de liderazgo era una farsa, porque él manejaba todo. Encima de eso, estaba trabajando 80 horas semanales y estaba tan desgastado que había empezado a quedarse dormido en las reuniones. Era un zombi.

Pero una vez, en un momento inusual de vulnerabilidad, en confianza me confesó que ya no quería vivir así. Puso su fe en El Proceso EOS, y en dos años logró elevarse a ser un verdadero líder para una organización con un equipo de liderazgo sólido implementado. Ahora, pasa más tiempo con su familia, está considerablemente menos estresado, y está generando más ganancias que nunca.

Si no estás contento con el estado actual de tu empresa, tienes tres opciones.

Puedes vivir con ello, salirte de allí, o puedes cambiarlo. Si las primeras dos no son una opción, es hora de admitir que ya no quieres seguir viviendo así.

El cambio asusta. No eres el único que siente ansiedad de poner en riesgo lo que ya tienes. Pero a pesar de estas preocupaciones, es hora de cambiar tu forma de pensar. Necesitas cambiar la creencia que tú eres tu empresa; debes dejar que tu empresa se convierta en una

entidad independiente. Con la visión, estructura, y personas correctas, tu empresa puede evolucionar y llegar a su máximo potencial. Para estar realmente listo para este cambio, debes estar dispuesto a aceptar estas cuatro creencias fundamentales: 1. Debes construir y mantener un verdadero equipo de liderazgo.

2. Topar contra el techo es inevitable.

3. Solamente puedes dirigir tu negocio con un sistema operativo.

4. Debes mantener tu mente abierta, estar orientado al crecimiento, y ser vulnerable.

CONSTRUYEDO UN VERDADERO EQUIPO DE

LIDERAZGO

Para manejar tu negocio, ¿preferirías una dictadura o un verdadero equipo de liderazgo? Ambos métodos de liderazgo funcionan, así que tienes que decidir. La filosofía de este libro propone un enfoque de un equipo saludable de liderazgo, en el cual construyes un equipo de personas que, junto a ti, definen la visión de la empresa. Todos estos líderes tienen responsabilidades claras y deben poder tomar la iniciativa en sus departamentos respectivos. También todos deben ser abiertos y honestos respecto a todos los asuntos y estar dispuestos a luchar por el bien común de la empresa de manera integral.

Las dictaduras no solamente agotan, si no que evitan el crecimiento futuro.

Es matemática simple. Una persona solamente puede llegar a tomar cierta

cantidad de decisiones y resolver cierta cantidad de problemas. No puedes construir una organización perdurable, exitosa y que trascienda tu vida si tu organización está diseñada para derrumbarse al momento que te apartes de ella.

Hasta ahora, probablemente has estado sosteniendo todas las piezas juntas por tu cuenta. Pero una vez tu organización alcance determinado tamaño, no podrás continuar liderando de esa manera. Si quieres crecer, es imposible mantenerte al tanto de las ventas, servicios, contabilidad, quejas, y dar seguimiento regularmente.

Esto significa que es momento de dejar que otros tomen el control

de esas áreas, y tú debes decidir quiénes quieres que lo hagan. Cada uno de tus jefes departamentales deberían ser mejor que tú en su respectivo puesto. Claro, necesitarás darles expectativas claras y establecer un sistema efectivo para comunicación y rendición de cuentas. Una vez tengas a las personas correctas en los puestos correctos, déjalos dirigir.

Tu trabajo ahora es escoger sabiamente a esas personas. Si aún no trabajan en tu organización, deberás encontrarlos en otra parte. El exitoso autor y orador Patrick Lencioni resume este mismo punto en su libro *Las Cuatro Obsesiones de un Ejecutivo: El Reto del Nuevo Líder Pasa por Una Excelente Claridad Organizacional*. Su primera regla para construir una organización saludable: “Construye y mantén un equipo de liderazgo cohesivo”.

Una vez tengas a tu equipo, cada miembro debe estar de acuerdo que los problemas en la organización también son su responsabilidad. Una vez te responsabilices por un problema, puedes ayudar a resolverlo. No te preocupes si no sabes cómo resolver un problema en particular aún—esto también lo trataremos en la Vía de Resolución de Asuntos en el

Capítulo 6

.

El siguiente salto de fe que debes tomar es este: Como vaya el equipo de liderazgo, también irá la empresa. Tu equipo de liderazgo debe presentar un frente unido al resto de tu organización. En una familia nuclear, cuando a un hijo no le gusta la respuesta de Mamá, puede que acuda a Papá. En tu

empresa, debe existir una sola respuesta, y tu equipo de liderazgo debe guiar a todos hacia la excelencia.

TOPAR CONTRA EL TECHO ES INEVITABLE

Por lo general, las organizaciones se expanden por tramos, rompiendo y atravesando una serie de techos. Llegar a los limites naturales de tus recursos existentes es un derivado del crecimiento, y una empresa debe constantemente ajustar su estado actual si quiere crecer y romper el siguiente techo. Tú y tu equipo de liderazgo necesitan entender esto, porque toparán contra el techo en tres diferentes niveles: como organización, departamentalmente, y como individuos.

En todas estas instancias, tu única opción es crecer. Si no estás creciendo, ya sea interna o externamente, estás muriendo. La mayoría de las empresas buscan crecimiento externo, pero el crecimiento interno también lleva a la excelencia en el futuro. De hecho, la mayoría de las empresas *necesitan* empezar con el enfoque de crecimiento interno antes de siquiera pensar en crecimiento externo. La paradoja es que, en realidad, a la larga crecerán más rápido externamente si se enfocan en lo interno desde un inicio.

Schechter Wealth Strategies (SWS) ejemplifica este punto. Fundado por Robert Schechter en 1971, SWS construyó una organización sólida con una excelente reputación. Al unirse su hijo Marc y su yerno Jason Zimmerman, Schechter tomó la decisión de crecer la empresa de forma agresiva.

Desafortunadamente, sus operaciones internas ya habían llegado a su tope, había caos y una necesidad de reorganización previo a que la empresa pudiera expandirse. Con un fuerte equipo de ventas, una cultura fuerte, y excelente oferta de productos, su única barrera era la capacidad de operaciones. Tenían la esperanza de abrir operaciones en el negocio en pocos meses. Para lograr este plazo extremadamente agresivo, necesitaban cambiar su estructura corporativa, revaluar a su personal, y lograr que sus procesos fueran consistentes.

Trabajando arduamente con enfoque y determinación, eventualmente lograron esta meta. Aclararon su visión, implementaron la estructura correcta, colocaron a excelentes personas en los distintos puestos, y optimizaron sus procesos. Después de poco más de un año, su reorganización finalmente estaba lista para hacer negocios. Puede parecer como una inversión de tiempo muy grande, pero no podía suceder antes, y los resultados ahora hablan por sí mismos. Gracias a su equipo sumamente talentoso, han crecido en un promedio de 50 por ciento anual en los últimos tres años. A la larga, han crecido más rápido que si hubiesen empezado a vender agresivamente y forzado el nuevo negocio a una estructura operativa que no podía soportar el incremento de ventas. La estructura completa pudo haber colapsado, causando malestar y pérdida de clientes valiosos. En cambio, la paciencia y arduo trabajo que invirtieron valió la pena. Si tu organización necesita una transformación interna primero, debes ser honesto contigo mismo y pasar el próximo año o dos creciendo internamente y puliendo tu modelo de negocio para que pueda soportar el crecimiento externo de ingresos.

Independientemente a si creces interna o externamente, vas a topar contra el techo. Mientras que existen muchas estadísticas que

difieren sobre este tema, todas señalan a la misma conclusión: Muchas organizaciones fracasan porque no logran sobrevivir los dolores del crecimiento. En su sitio web oficial, el *U.S. Small Business Administration* (Administración de Pequeños Negocios de los Estados Unidos) establece que "aproximadamente el 50 por ciento de pequeñas empresas fracasan dentro de sus primeros cinco años".

En un estudio publicado por el *Monthly Labor Review* (Revista Mensual del Trabajo) en el 2005, la economista Amy E. Knaup establece que el 56 por ciento de negocios mueren en los primeros cuatro años. Y en su libro *The E-Myth* y *The E-Myth Revisited* (El Mito del Emprendedor), el autor Michael Gerber nos da una imagen aún más aterradora, diciendo que el 80

por ciento de negocios fracasan dentro de sus primeros cinco años y que el 80 por ciento de los que quedan fracasarán entre el sexto y décimo año.

La buena noticia es que puedes evitar topar contra el techo, escogiendo un equipo de liderazgo que tenga cinco habilidades fundamentales. Por sobre todas las cosas, tus líderes deben tener la capacidad de simplificar, delegar,

predecir, sistematizar y estructurar. En la medida en que tú y tu equipo apliquen estas cinco habilidades, crecerán al siguiente nivel. Analicemos una por una.

SIMPLIFICAR

El acrónimo KISS (por sus siglas en inglés, *"keep it simple, stupid"* o

"mantenlo simple, tonto"). debe ser tu mantra. Simplificar tu organización es clave. Esto implica optimizar las reglas bajo las cuales operas, así como también la manera en que las comunicas. Lo mismo aplica a tus procesos, sistemas, mensajes, y visión. Al inicio, la mayoría de las organizaciones son demasiado complejas. Utiliza modelos, imágenes, acrónimos y listados para simplificar procesos y procedimientos, porque mientras más crezca tu organización, más compleja será. Henry David Thoreau llegó al núcleo del asunto en *Walden*, pero Ralph Waldo Emerson después lo superó:

"Simplifica, simplifica". Henry David Thoreau

"Un 'simplifica' habría bastado". Ralph Waldo Emerson Dan Sullivan, el creador de The Strategic Coach® Program (Programa del Entrenador Estratégico), lo pone de la siguiente manera: "No es

posible para una organización seguir progresando y creciendo hasta que logren crear un nuevo estado de simplicidad". Con sus muchas herramientas, todo el proceso EOS está diseñado para ayudarte a crear un nuevo estado de simplicidad. Es el común denominador que verás una y otra vez en este libro: Menos es más.

DELEGAR

Tu habilidad para romper y atravesar el techo también depende de tu habilidad para delegar. Prepárate para "delegar y elevar" a tu verdadero set de habilidades dadas por Dios. Tendrás que delegar algunas de tus responsabilidades y elevarte a manera de operar en tu mejor y mayor uso.

No es práctico que tú continúes siendo el chef, capitán de meseros, y lavaplatos mientras crece tu empresa. Al aferrarte a todos los pequeños detalles, en realidad estas restringiendo el crecimiento de la empresa.

Cuando experimentas ese crecimiento personal, la empresa crecerá bajo tu mando. Esto es exactamente lo que significa soltar la liana.

Sin embargo, al soltar, debes asegurarte de que estás soltando las responsabilidades correctas. Las responsabilidades que delegas a otras personas deben ser las tareas que has superado. Esto incluye cosas como abrir correspondencia, elaborar propuestas, aprobar facturas, y encargarse de las quejas de clientes. A veces nos da miedo encomendar las tareas que no son divertidas a otros, pero hasta cierto punto, tendrás que hacerlo. La belleza de esta transición es que hay personas que tienen las habilidades y entusiasmo para hacer estos trabajos.

No solamente tú tendrás que aprender a delegar y elevar, si no que las personas que te rodean también. Así como necesitas determinar cómo construir una extensión de ti, tu equipo también puede extender la empresa armando equipos bajo su cargo, asegurando así el crecimiento continuo de la empresa.

PREDECIR

La predicción en los negocios se hace en dos niveles básicos: a Largo plazo y a Corto plazo.

Predicción a Largo plazo: Las empresas públicas que cotizan en bolsa o en mercados extrabursátiles predicen sus ganancias.

Posteriormente, cuando anuncian sus ganancias reales, o le atinan a la predicción o no lo hacen. Si le atinan, su valor en el mercado sigue creciendo. Si no le atinan, su valor en el mercado simplemente cae. En una pequeña a mediana empresa privada, no puedes darte el lujo de no atinarle a tu predicción. Si lo haces, podrías perder el negocio.

La predicción a largo plazo implica pronosticar todo a partir de los 90 días en adelante. Para hacerlo, tu equipo de liderazgo necesita saber a dónde va la organización y cómo esperas llegar allí. Haces todo esto empezando por el futuro lejano y trabajando hacia atrás. ¿Cuál es tu meta a 10 años? ¿Cuál es tu panorama a los 3 años? ¿Cuál es tu plan a un año? ¿Qué necesitas hacer en los próximos 90 días para encarrilarte?

Al principio, esta tarea puede parecer intimidante, así que quitemos un poco de la presión. Nadie tiene una bola de cristal. Nadie puede saber con certeza qué sucederá mañana. La predicción a largo plazo realmente no se trata de adivinar qué sucederá; se trata de tomar una decisión acerca de lo que harás mañana en base a lo que sabes hoy.

Dicho de otro modo, tu equipo de liderazgo debe "escalar el árbol" con mayor frecuencia que otros. Asemejo la predicción a largo plazo con un equipo de personas miopes abriendo un camino en una jungla. Puede que sean el equipo más productivo que ha abierto un camino, o puede que sean el doble de productivos que cualquier equipo anterior. Sin embargo, si no hay un líder allí que pueda escalar un árbol y decirles hacia dónde va el camino, podrían estar cortando en zigzag. Especialízate en tomar la visión a largo plazo. Como líderes, necesitarán dejar de trabajar *dentro* del negocio 100 por ciento del tiempo, y como Michael Gerber, autor de *The E-Myth* y *The E-Myth Revisited* (El Mito del Emprendedor), lo explica, en lugar, deberán trabajar *en* el negocio periódicamente. Esta disciplina te llevará a donde quieres ir más rápido.

Predicción a corto plazo. Mientras que la visión a largo plazo aborda las necesidades del negocio a partir de los 90 días en adelante, la de corto plazo se enfoca en el futuro inmediato. Estos son los asuntos que surgirán a diario o semanalmente, y tu habilidad para resolverlos afectará el bien común de la organización a largo plazo.

Como líder dentro de una organización, probablemente te llegan por lo menos media docena de problemas al día. La mayoría de los líderes están tan enterrados en la rutina diaria que por lo general buscarán soluciones mediocres con tal de sacar los asuntos molestos

del paso, y así lograr llegar a la siguiente semana. Si eso continúa sucediendo por suficiente tiempo, toda la organización estará sostenida por cinta adhesiva y alambres, y ultimadamente colapsará. Necesitarás hacer un buen trabajo prediciendo para que puedas lograr que esos problemas desaparezcan para siempre y así evitar correr la misma suerte.

SISTEMATIZAR

Probablemente hubo un tiempo en que tu negocio requería que confiaras en tu instinto. Esto involucraba reaccionar a cada solicitud de cliente, pensar rápidamente, y ser creativo en cualquier momento. Sin embargo, en algún punto, algunas acciones han resultado ser redundantes. Allí es cuando las debes sistematizar.

Realmente solo hay una serie de procesos medulares que pueden hacer que cualquier organización funcione. Sistematizar implica identificar claramente cuáles son esos procesos medulares e integrarlos a convertirse en una máquina totalmente funcional. Tendrás el proceso del recurso humano, un proceso de mercadeo, un proceso de ventas, un proceso de operaciones, un proceso de retención de clientes, un proceso de contabilidad, etc. Todos estos deben trabajar juntos y en harmonía, y los métodos que utilices deberían quedar totalmente claros a todos en todos los niveles de la organización.

El primer paso es que como equipo de liderazgo se pongan de acuerdo respecto a cuáles son estos procesos y nombrarlos. Esta es la *Manera* en que tu empresa lleva a cabo los negocios. Una vez estén de acuerdo con respecto a la *Manera,* simplificarás, aplicarás tecnología a, documentarás y afinarás todos estos procesos medulares. Al hacerlo, lograrás eficiencias increíbles, eliminarás errores, y facilitarás la administración para los administradores y el incremento de rentabilidad para ti.

Al sistematizar tu organización, empezarás a ver cómo las cinco habilidades de liderazgo trabajan en conjunto para romper y atravesar el techo. Hay una correlación directa entre el cumplimiento de la organización con los procesos medulares y tu habilidad de soltar. Entregar un sistema de llave en mano a un líder responsable facilita que delegues y eleves. Mientras él o ella siga los procesos y tenga el set de habilidades para el trabajo, estarás confiado que el trabajo entregado se ejecutará correctamente.

ESTRUCTURA

Finalmente, tú y tu equipo de liderazgo necesitarán estructurar tu organización adecuadamente. Tu empresa necesita organizarse de manera que reduzca la complejidad y genere rendición de cuentas. Adicionalmente,

esta estructura también debería estar diseñada para impulsarte al siguiente nivel. Demasiadas organizaciones topan porque están acostumbradas a su forma de hacer las cosas y no están dispuestas a cambiar para adecuarse a su expansión.

Desafortunadamente, las estructuras de la mayoría de pequeñas empresas son o demasiado débiles o no existen. La mayoría tienen estructuras gobernadas por ego, personalidad, y miedo. Aprenderás a utilizar el Organigrama de Rendición de Cuentas para que no caigas en esta trampa.

Esto te permitirá implementar una estructura que fomente la expansión y defina claramente los roles y responsabilidades de cada uno.

En resumen, una vez entiendas que es inevitable topar contra el techo, tú y tu equipo de liderazgo deberán emplear estas cinco habilidades de liderazgo para llegar al siguiente nivel: (1) simplificar la organización, (2) delegar y elevar, (3) predecir a largo plazo y a corto plazo, (4) sistematizar, y (5) estructurar tu empresa de la manera adecuada. Estas herramientas que estás por aprender están diseñadas específicamente para ayudarte a adquirir esas habilidades.

SOLAMENTE PUEDES DIRIGIR TU NEGOCIO

CON UN SISTEMA OPERATIVO

Debes tener una visión permanente, una voz, una cultura, y un sistema operativo. Esto incluye un enfoque uniforme respecto a cómo te reúnes, cómo estableces prioridades, cómo planificas y estableces tu visión, la terminología que utilizas, y la manera en que te comunicas con tus empleados. EOS es un sistema operativo que pone a todos en la misma página. Así como un programa de computación está conformado por componentes que organizan actividades y datos variados en un sistema que permite que sus usuarios sean más productivos, EOS hace lo mismo para un negocio.

Si has evaluado a varios emprendedores talentosos, Directores Generales, gerentes de ventas, directores de mercadeo, personas de operaciones, y

personas de finanzas que están en algún equipo de liderazgo solamente como individuos, probablemente apostarías a que su empresa sea un éxito.

Pero incluso líderes talentosos no pueden ser efectivos sin primero establecer un único sistema operativo para su empresa.

Frecuentemente, dos personas talentosas pueden hablar dos idiomas totalmente distintos:

"¿Cuáles son tus objetivos?" "¿Te refieres a mis metas?"

"¿Cuál es el proceso?" "¿Te refieres al procedimiento?"

"No, eso es un sistema".

"Prefiero fijar objetivos mensuales". "Nosotros siempre los fijamos semanalmente, y les llamamos asuntos de acción".

Imagínate entrenar a un equipo deportivo con dos métodos diferentes, o dirigir un país con dos gobiernos. Cuando los sistemas trabajan en propósitos cruzados, tu empresa para siendo la perdedora. No puedes construir una gran organización con varios sistemas operativos—debes escoger uno. Este libro te está ofreciendo EOS.

DEBES MANTENER TU MENTE ABIERTA, ESTAR

ORIENTADO AL CRECIMIENTO, Y SER

VULNERABLE

El Dr. David Viscott (Q.E.P.D.), autor de *Risking* (Arriesgando), escribió,

"Si no puedes arriesgar, no puedes crecer. Si no puedes crecer, no puedes convertirte en tu mejor versión. Si no puedes convertirte en tu mejor versión, no puedes ser feliz. Si no puedes ser feliz, ¿qué más importa?"

De forma similar, en el entorno de tu negocio, debes estar dispuesto a estar abierto a ideas nuevas y distintas. Si no sabes algo, debes admitir que no sabes. Debes estar dispuesto a pedir y recibir ayuda. Sobre todo, debes

conocer tus propias fortalezas y debilidades y dejar que otras personas con más habilidad que tú en determinadas áreas tomen el control.

Experiencias duras me enseñaron el valor de esta creencia. Después de un compromiso particularmente infructuoso, reflexioné acerca de por qué no funcionó El Proceso EOS. Se resume en una verdad simple: Los miembros del equipo de liderazgo no estaban orientados al crecimiento interno o externo, ni estaban dispuestos a ser vulnerables o a tener la mente abierta.

Logramos muy poco porque era una batalla constante para tomar decisiones y discutir asuntos difíciles. Como resultado, ambos terminamos insatisfechos. Ahora busco estas señales de alerta en las entrevistas iniciales con potenciales nuevos clientes. En muchos casos, me he visto obligado a ayudar a clientes a que comprendan por qué no están listos para El Proceso EOS.

No puedes emprender este viaje si no estás dispuesto a ser vulnerable.

Debes bajar tu guardia para ver lo que realmente es tu organización.

Elimina la fachada con tu equipo de liderazgo, invita la apertura, franqueza y honestidad. El líder que siente que debe tener todas las respuestas y que nunca puede equivocarse no está entendiendo el punto. Tener la mente abierta significa estar abierto a nuevas ideas y estar preparado a cambiar para bien. Cuando te quedas de brazos cruzados, la pared está levantada y no se puede entrar. La mente es como un paracaídas—debe abrirse para funcionar.

También debes estar orientado al crecimiento para emprender este viaje. Me he reunido con muchas personas que dicen que quieren crecer, solo para descubrir, después de cuestionar un poco más, que el reto y turbulencia que el crecimiento genera los petrifica. Están satisfechos con el tamaño que tienen, y existen muchos argumentos a favor del contentamiento. Sin embargo, EOS es un sistema diseñado para ayudarte a crecer.

En resumen, las cuatro creencias fundamentales son:

1. Debes construir y mantener un verdadero equipo de liderazgo.

2. Topar contra el techo es inevitable.

3. Solamente puedes dirigir tu negocio con un sistema operativo.

4. Debes mantener tu mente abierta, estar orientado al crecimiento, y ser vulnerable.

Si aceptas estas cuatro creencias, estás listo para soltar la liana. Ahora es momento de aprender las herramientas que te ayudarán a subir al siguiente nivel y a construir una organización más fuerte. En el transcurso de los próximos seis capítulos, aprenderás cómo fortalecer los Seis Componentes Clave de tu organización. Mientras avanzas, entenderás de mejor manera la estructura EOS, así como porqué cada componente depende del siguiente.

Con esto en mente, comencemos donde toda tracción empieza: tu visión.

CAPÍTULO 3

EL COMPONENTE DE LA

VISIÓN

¿VEN LO QUE ESTÁS DICIENDO?



Hace algunos años, mi padre observó algo gracioso: Las personas tienen el hábito de afirmar sus propias convicciones en una conversación, preguntando, "¿Ves lo que estoy diciendo?" A primera vista, este tipo de preguntas realmente no tienen mucho sentido—no puedes ver lo que alguien está *diciendo*. Después caí en cuenta que, en realidad, esta expresión tiene todo el sentido del mundo.

Mi padre es un visionario. Fue mi primer mentor, me enseñó a

liderar, administrar, comunicar, y tratar con personas, fuera una o mil. Él es uno de solamente 140 miembros del Salón de Fama de la National Speakers Association (Asociación Nacional de Oradores). También construyó desde cero a la empresa número uno en capacitación para bienes raíces, y es dos veces finalista del premio del Emprendedor del Año de Ernst & Young.

Como él bien sabe, la mayoría de los emprendedores pueden ver su visión claramente. El problema es que cometen el error de pensar que todos en su organización también la pueden ver. En la mayoría de los casos, no es así, y como resultado, los líderes terminan frustrados, el personal confundido, y grandes visiones quedan sin realizarse.

El proceso para ganar tracción empieza aquí. Aclara tu visión y podrás tomar mejores decisiones respecto a las personas, procesos, finanzas, estrategias y clientes.

Los emprendedores deben sacar su visión de la cabeza y ponerla en papel.

De allí, deben compartirla con la organización para que todos puedan ver hacia dónde va la empresa y decidir si quieren ir allí contigo. Al lograr que todos estén en la misma página, te darás cuenta que los problemas se resuelven de manera más rápida. En *Las Cinco Disfunciones de un Equipo*, Patrick Lencioni rinde homenaje a un amigo que llevó a una organización de ser una empresa nueva a ser una empresa con ingresos de mil millones de dólares con la siguiente observación: "Si lograras que todas las personas en una organización remen en la misma dirección, podrías dominar cualquier industria, en cualquier mercado, contra cualquier competencia, en cualquier momento".

Una empresa de tecnología que recientemente empezó El Proceso EOS me buscó después de topar contra el techo por dos años seguidos. El mayor problema era que el equipo de liderazgo no lograba entender por qué. Al final, había muchas razones, pero el factor principal fue que la empresa no tenía visión central. Estaba ofreciendo tres servicios muy distintos al mercado, y debido a que las personas tenían que desempeñar distintas funciones varias veces por hora para atender a los distintos clientes, las operaciones internas eran innecesariamente complejas.

Con EOS, la empresa tomó la decisión de enfocarse en una dirección. En dos sesiones, el equipo de liderazgo definió claramente su visión con respecto a quienes realmente eran, qué era lo que

realmente querían hacer, y hacia dónde querían ir. En poco tiempo, simplificaron la organización y liberaron recursos eliminando dos de los servicios que ofrecían. Esto permitió a las personas enfocarse y sobresalir en un área con una clase de cliente. Ahora la empresa tiene metas claras y una estrategia de mercadeo muy enfocada. No es sorpresa que ha empezado a crecer nuevamente.

Como resultado de estas decisiones, recientemente tuvo el mejor trimestre que jamás ha tenido, generando un incremento de ingresos del 125 por ciento a comparación del primer trimestre del año anterior.

El primer paso es soltar, porque la visión que estás a punto concretar no puede tratarse de ti. Tiene que definir algo más grande. Necesitas crear una visión que dirige el camino hacia un bien mayor. Entre más rápido lo hagas,



más rápido podrás tomar mejores decisiones que construyan una empresa perdurable. Para aprender cómo crear una visión fuerte, primero debes contestar ocho preguntas importantes.

RESPONDIENDO A LAS OCHO PREGUNTAS

Empecemos descartando el mito que la visión de una empresa debe estar redactada en cien páginas. Puede que necesites ese nivel de

detalle para finanzas, pero casi nunca es necesario para construir una gran empresa. Con solo responder ocho preguntas, tú y tu equipo de liderazgo deberán poder indicar claramente la visión y ultimadamente permitir que todos en la organización puedan "ver" hacia dónde quieres ir.

La primera herramienta en EOS es el Organizador Visión/ Tracción (V/TO).

El V/TO no solo está diseñado para sacar la visión de tu cabeza y ponerla en papel, si no que te ayudará a responder estas ocho preguntas. Su función es ayudarte a crear una imagen clara de hacia dónde va la empresa y cómo llegará allí. Lo más importante es que lo hace de una manera simple, te obliga a concretar tu visión en dos páginas. Un ejemplo de un V/TO aparece en la siguiente página, y puedes descargar gratuitamente una versión electrónica de un V/TO en

www.eosworldwide.com/vto.

Aprendí por primera vez acerca del poder de la simplicidad en la planificación de mi socio anterior, Ed Escobar. Junto con mi padre, Ed y yo éramos copropietarios y directores de una empresa de capacitación en

EL MODELO EOS

VISIÓN / DATOS / PROCESOS / TRACCIÓN / ASUNTOS / PERSONAS / TU NEGOCIO

EL ORGANIZADOR VISIÓN/TRACCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

VISIÓN

		PANORAMA A 3 AÑOS
VALORES MEDULARES	1. 2. 3. 4. 5.	Fecha Futura: Ingresos: Ganancia: Cuantificables: ¿Cómo se ve la empresa en 3 años? • • • • • • • • • • •
ENFOQUE MEDULAR	Propósito/Causa/Pasión: Nicho (especialidad):	
META A 10 AÑOS		
ESTRAEGIA DE MERCADEO	Mercado Objetivo/"La Lista": Tres Cualidades Únicas: 1. 2. 3. Proceso Comprobado: Garantía:	

bienes raíces. Una vez, Ed me contó acerca de una situación que

sucedió antes que yo me uniera a la organización, donde le presentó un extenso plan de negocios a mi padre. Después de darle un vistazo, mi padre le dijo,

“¿Puedes condensarlo a 10 páginas?” Un poco frustrado, Ed le contestó

“Claro”. Después de trabajarlo nuevamente, regresó con un plan de negocios de 10 páginas. A mi padre le gustó, pero se preguntó en voz alta,

“¿Podrías condensarlo a dos?” Un poco más perturbado, Ed accedió otra vez. Después de un poco más de trabajo, creó el plan de negocio de dos páginas. Cuando la solicitud de mi padre de condensarlo a una página resultó imposible, nació la idea de un plan de negocios de dos páginas. Ese plan de negocio simplista fue el catalizador para la creación de la empresa

#1 de capacitación en bienes raíces en Norte América. Esto llevó a Ed a crear una herramienta simplificada de planificación de negocios conocida como el Plan de Gestión de Vida Empresarial. Fue la primera herramienta que utilicé para la planificación de negocios.

EL MODELO EOS

VISIÓN
DATOS
PROCESOS
TRACCIÓN
ASUNTOS
PERSONAS
TU NEGOCIO

EL ORGANIZADOR VISIÓN/TRACCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:

TRACCIÓN

PLAN A 1 AÑO	ROCAS	LISTA DE ASUNTOS
Fecha Futura: Ingresos: Ganancia: Cuantificables:	Fecha Futura: Ingresos: Ganancia: Cuantificables:	1. 2.
Metas para el Año	Rocas para el Trimestre ¿Quién?	3.
1.	1.	4.
2.	2.	5.
3.	3.	6.
4.	4.	7.
5.	5.	8.
6.	6.	9.
7.	7.	10.

Posteriormente, esta idea la complementó Verne Harnish. Autor de *Dominando los Hábitos de Rockefeller*, aclamado gurú del crecimiento, fundador del Young Entrepreneurs’ Organization, (ahora

el Entrepreneurs'

Organization), y contribuyente constante a la revista *Fortune Small Business*, Harnish me presentó su Plan Estratégico de Una Página, otra inspiración para el V/TO.

En su libro, *El Plan de Negocios en Una Página*, Jim Horan elimina varios mitos populares, dos de los cuales son que "los planes de negocio deben ser extensos para ser buenos" y que toma "seis meses, una significativa porción de tiempo del dueño y miembros clave del personal, y asesores costosos"

para crearlos. Horan entendió que ninguna de estas cosas son ciertas. El enfoque simplificado para planificación estratégica generalmente es el mejor enfoque.

¿Qué es visión? Es definir claramente quién y qué es tu organización, hacia dónde va y cómo llegará allí. Articular tu visión debiera ser sencillo, porque probablemente ya la tienes en mente. Desafortunadamente, si hay cinco

personas en tu equipo de liderazgo, puede que existan cinco versiones distintas de la visión de la empresa. La meta es que todos lleguen a estar en la misma página. En la medida que cada miembro del equipo pueda contestar las siguientes ocho preguntas y estar totalmente de acuerdo, tendrás una visión clara.

Al contestar las siguientes ocho preguntas y al llenar el V/TO, podremos aclarar exactamente qué es tu visión. Empecemos. Las ocho preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son tus Valores Medulares?

2. ¿Cuál es tu Enfoque Medular?

3. ¿Cuál es tu Meta a 10 Años?

4. ¿Cuál es tu Estrategia de Mercadeo?

5. ¿Cuál es tu Panorama a 3 Años?

6. ¿Cuál es tu Plan a 1 Año?

7. ¿Cuáles son tus Rocas trimestrales?

8. ¿Cuál es tu Lista de Asuntos?

Por favor toma nota que se recomienda que trates de contestar las ocho preguntas en una sesión completa de uno o dos días, en un lugar externo a las instalaciones de la empresa.

¿CUÁLES SON TUS VALORES MEDULARES?

¿Qué son los valores medulares? Son un pequeño set de principios rectores vitales y trascendentes. Una buena regla general es limitarlos de tres a siete.

Como siempre, menos es más. Estos valores medulares definen su cultura y quienes realmente son como personas. Cuando estén claros, notarás que atraen a personas que piensan similar a tu organización. También notarás que, al aplicarlos a tu organización, sacará a las personas que no encajan. Al estar definidos, debes contratar, despedir, evaluar, premiar y reconocer a las

personas en base a estos valores medulares. Así es como se construye una cultura de prosperidad en torno a ellos.

Lamentablemente, la mayoría de las organizaciones no han definido sus valores medulares, y la falta de claridad obstaculiza su crecimiento. Cuando tu gente no adopta tus valores medulares, sus acciones lastiman tu causa más de lo que la ayudan. Al no definir cuales son tus valores, no tienes manera de saber quién cree en ellos y quien no.

Cuando Image One empezó El Proceso EOS, el equipo de liderazgo supo desde el inicio que invertiríamos algunas horas determinando cuáles eran los valores medulares de Image One. El codueño de la empresa, Rob Dube, argumentaba que debían resolver asuntos primero. Me dijo, “Preparamos una lista de asuntos, y hay un montón. Deberíamos hacer esto de los valores medulares después de resolver los asuntos”. Al responderle, le pedí que tomara un salto de fe y le dije que si después de una hora no le gustaba cómo iba nuestra búsqueda de valores medulares, podíamos pasar a la lista de asuntos. Al finalizar el proceso, Rob cambió de parecer. Me dijo, “No solo me gustó como iba, me encantó. Soy creyente desde entonces. Cuento esa historia a todos los nuevos miembros de Image One y cuando le hablo a grupos acerca de EOS. Definir los valores medulares cambió nuestra empresa, la manera en que hacemos negocios, y la manera en que seleccionamos a nuestra gente”.

Ya se ha escrito mucho respecto al poder de identificar valores medulares e instaurarlos en una empresa. Mientras escribía *Built to*

Last (Creadas para Durar), Jim Collins y Jerry I. Porras pasaron seis años investigando empresas que han perdurado por décadas a pesar de recesiones y depresiones. Uno de sus descubrimientos principales fue que, en cada caso, estas empresas definieron sus valores medulares en las etapas iniciales y construyeron una cultura de personas a su alrededor.

A pesar de eso, el valor percibido de los valores medulares ha disminuido últimamente. Después que estuvieron de moda en los 1990s, ahora frecuentemente son considerados cliché y gastados. Irónicamente, esto es lo

que los hace aún más vitales. En este libro, son el primer paso para formar tu visión.

Una cosa importante que debes entender es que ya existen valores medulares dentro de tu organización—solo que se han perdido en el caos del día a día. Tu tarea es simplemente cuestión de redescubrir cuales son e instituirlos como reglas del juego.

A continuación, encontrarás el proceso exacto que todos los clientes de EOS llevan para descubrir sus valores medulares. Primero, debes programar una reunión con tu equipo de liderazgo. Recomiendo un mínimo de dos horas, de preferencia afuera de la oficina, ya que el pensamiento estratégico siempre es mejor cuando se hace fuera de las instalaciones. En esa reunión, se procede de la siguiente manera:

PASO 1

Pide que cada miembro elabore un listado de tres personas a quienes, si pudieran clonarlos, llevarían a la organización a dominar el mercado. De preferencia, estos tres nombres debieran venir de adentro de la empresa. Al tener cada persona su listado de tres, pon todos los nombres en una pizarra para que todos puedan verlos.

PASO 2

Repasa los nombres y haz un listado de las características que esas personas representan. ¿Qué cualidades ejemplifican? ¿Qué hacen que los pone en la lista? Empieza con un listado largo para que puedas ver todas las posibilidades. Para ayudarte en tu proceso, aquí hay un listado de valores medulares de la vida real:

- Excelencia inequívoca
- Continuamente busca la perfección

- Gana
- Hace lo correcto
- Compasión
- Honestidad e integridad
- Anhela el éxito
- Es entusiasta, energético, tenaz y competitivo
- Fomenta la habilidad y creatividad individual
- Rinde cuentas
- Atiende a clientes por sobre todas las cosas
- Trabaja arduamente
- Nunca está satisfecho
- Se interesa constantemente en su crecimiento personal
- Ayuda primero
- Exhibe profesionalismo
- Promueve la iniciativa individual
- Orientado al crecimiento
- Trata a todos con respeto
- Da oportunidades en base al mérito; nadie tiene derecho a nada
- Tiene creatividad, sueños e imaginación
- Tiene integridad personal
- No es cínico
- Exhibe modestia y humildad junto con confianza
- Practica atención fanática a la consistencia y detalle
- Está comprometido

• Entiende el valor de la reputación

• Es alegre

• Es justo

• Promueve el trabajo en equipo

PASO 3

Los valores medulares de tu empresa están en alguna parte de ese largo listado que acabas de crear. Ahora, redúcelo. En tu primera edición, circula cuales son realmente importantes, y tacha aquellos que no lo son, y combina aquellos que son similares. Recuerda, la regla es tener entre tres y siete; después de la primera ronda, deberías haber bajado esa lista a manera de tener entre cinco y 15.

PASO 4

Aquí es cuando tendrás que tomar algunas decisiones difíciles. A través de discusión de grupo y debate, decide qué valores realmente pertenecen y son realmente medulares. Recuerda, tu meta es bajarlos a un número entre tres y siete.

Aquí hay algunos ejemplos de valores medulares reales de clientes de EOS: **McKinley**

• Poder hacerlo

• Gumby

™*

• Servicio

• Resultados

• Destreza

Schechter Wealth Strategies

• Las necesidades del cliente van primero—siempre

• Una experiencia completamente “GUAU”

• Un lugar especial para estar

• Conocimiento de primera—somos los expertos

Zoup! Fresh Soup Company

• Orientada a la acción

• Actitud de “Poder Hacerlo”

• No se permiten cretinos

• Abiertos y honestos

• Pasión por la marca

Randall Industries

• Colaboración

• Entusiasmo, energía, tenacidad, y trabajo arduo

• Honestidad e integridad

• Humildad

• Orgullo en el trabajo

• Habilidad para adaptarse/ajustarse

Professional Grounds Services

• Hacemos lo que sea necesario en cada situación

• Nos divertimos

• Estamos apasionados por nuestro trabajo

• Somos íntegros en todo lo que hacemos

No salgas corriendo a contarle a todos que has establecido tus valores medulares inmediatamente después. Deja que se asienten por 30 días y después reúnanse por última vez como equipo para cerrar el listado final de una vez por todas.

El siguiente paso en el proceso es comunicar estos valores medulares al resto de la organización. Es hora de elaborar tu discurso de presentación.

Las personas no necesariamente entenderán a qué te refieres si simplemente indicas cada valor medular. Por eso es que cada uno debe estar respaldado

con historias, analogías, e ilustraciones creativas para lograr transmitir su importancia.

Cuando estés escribiendo tu discurso de los valores medulares, asegúrate de decir cada valor medular con el mismo patrón o tiempo (ej. “A siempre…”

o “Nosotros siempre…”). Asegúrate de listar tres a cinco ejemplos de apoyo debajo de cada uno de ellos. Esto te dará un lineamiento a grandes rasgos de cómo debiera desarrollarse el discurso. A partir de allí, puedes improvisar.

A continuación, te presentamos un ejemplo de un bosquejo real de un discurso de valores medulares.

Enfoque orientado al trabajo en equipo

• Puedes obtener lo que quieres ayudando a otros a obtener lo que quieren. Se trata del servicio. ¿Cómo podemos servir a nuestros clientes y compañeros de trabajo?

• Esfuérzate por siempre actuar por el bien mayor de la organización, no por nuestro propio interés.

• Deberíamos considerarnos centrocampistas—una buena asistencia a menudo es más satisfactorio que echar el gol en los deportes y en el trabajo.

• En los deportes, jugar en equipo sobrepasa el talento nato, si el talento no juega en equipo. Esto también aplica al ámbito laboral.

• Somos un equipo y, por el momento, uno muy bueno. ¡Aspiremos y trabajemos todos juntos para ser excelentes!

Compromiso a la excelencia

• Como indica el dicho, "Solamente tenemos una oportunidad para causar una primera impresión". Hagamos una buena impresión.

• La palabra escrita. Debería ser clara, concisa, y directamente al punto. A mi padre le encanta decir, "Si tuviera más tiempo, habría

redactado una carta más corta". Su punto es, que cada palabra comunique algo.

• Utiliza nosotros vs. Yo. Al utilizar "nosotros" significa que representas a una organización más grande que tú. El uso del "Yo"

puede denotar un ego.

• Sé profesional cuando la situación lo amerite y, de la misma manera, siéntete en la libertad de ser casual en las circunstancias adecuadas. Utiliza tu inteligencia emocional aquí. Sin embargo, en caso de duda, inclínate por el profesionalismo y conservatismo.

• La reputación pesa más que la ganancia, siempre.

Enfoque orientado a resolver problemas

• ¿Qué hacemos bien? Resolver problemas

• ¿Cómo resolvemos bien problemas?

• Recopilar los hechos

• Indicar los asuntos de manera correcta y concisa

• Hacer las preguntas correctas

• Entablar debates sin restricciones, pero eficientes

• Escuchar todos los argumentos cuidadosamente

• Con base en los hechos relevantes y argumento persuasivo, decidir el siguiente paso

• Asignar responsabilidad para los "siguientes pasos"

• Ejecutar inmediatamente el plan de acción acordado

• Dar seguimiento al avance en la siguiente reunión

• A veces se toma una decisión al no tomarla.

• A veces una "mala decisión" provoca un mejor resultado que no tomar una decisión. La rapidez en tomar decisiones a veces es tan

importante como la calidad de la decisión. Otras veces, la reflexión prolongada es necesaria para conseguir el resultado adecuado. Esto es un arte, no una ciencia. Aquí cuenta la experiencia.

Franqueza

• La comunicación abierta y honesta debiera ser nuestra meta.

• Podemos buscar mejorar si nos informan acerca de nuestras fortalezas y debilidades de una manera constructiva.

• Se claro y honesto, pero sensible y solidario.

• Evita hablar a otros como si fueran inferiores.

• Busca comunicarte con el balance adecuado de confianza y humildad.

• Cuando se tome una decisión que no es conforme a tu recomendación, simplemente continúa. No lo tomes personal. No refleja negativamente el valor de tu aportación.

Justicia

• Exige resultados.

• Mantén un sentido de equidad. ¿Qué es un resultado justo, considerando los hechos?

• Está bien ser duro cuando las circunstancias lo ameriten, pero no tomes una ventaja injusta de tu fuerza.

• Sé compasivo.

• Si estás lidiando con un oponente despiadado o deshonesto, lucha fuerte, pero siempre dentro de las reglas del juego. No caigas en la trampa de bajarte a su nivel.

Balance

• Trabaja inteligentemente. Haz lo que sea necesario para hacer bien el trabajo.

• Un resultado valioso es la mejor medida, no la cantidad de horas invertidas. Cualquiera puede mantenerse ocupado, pero eso no equivale a productividad.

• La historia del contador que trabaja hasta las 11 pm durante la temporada de impuestos, pero tiene tiempo para golf/familia cuando está fuera de temporada—¿será un ejemplo de balance de vida?

• Ofrécete a hacer voluntariado en tu comunidad. Procura siempre devolver algo. Involucra a tu familia.

Para mayor inspiración, aquí te damos el discurso de valores medulares completo que presentó el codueño de Wolff Group, Stuart Wolff, a sus 51

empleados:

"¡Nosotros en Wolff Group estamos por embarcar en nuestro décimo aniversario! ¡Una década haciendo negocios como Wolff Group!

Sin embargo, nada es más importante que el número 51.

Sí, 51. Esa es la cantidad de individuos, personas—sí, tú—que constituyen el equipo de Wolff Group, la familia Wolff Group. Aquí les presentamos otros números: no podríamos haber estado en el negocio por 10 años con cuatro oficinas en tres estados como un solo equipo si no fuera por todos y cada uno de ustedes. Cada uno de ustedes añade algo que define quienes somos como Wolff Group.

Sí, somos uno de los líderes en nuestra industria, pero somos mucho más que eso.

Suficientes números, utilicemos algunas palabras. Palabras como: Integridad y honestidad

Trabajo duro

Dedicados

Trabajo en equipo

Las palabras que anteceden nos describen como Wolff Group. Estas palabras describen lo que nos motiva, lo que impulsa nuestra pasión, lo que hay en nuestra médula, el corazón de Wolff Group, nuestro corazón. Estas palabras describen una parte de todos y cada uno de ustedes.

¿Por qué los clientes hacen negocios con Wolff Group—con un Scott

*,

con una Tina, con un Bill, con una Lynn, con un Josh, con una Debbie, con un Hank, con una Barb, con un Sean, con un Steve, con una Kelly, por nombrar algunos?

Porque estas personas que acabo de mencionar y cada uno de ustedes comprenden la importancia de tratar a otros con respeto, de ser honesto, sincero, y confiable. Sabemos lo importante que es…

La integridad y honestidad en una relación, en cualquier relación, sea de negocios o personal. Combina eso con un interés genuino por entender las necesidades de nuestros clientes, escuchar acerca de sus necesidades, y estar preparados para asistir cuando sea necesario. El estar listos y dispuestos para ayudar nos hace…

Orientados al servicio. Por eso cuando un cliente como [Empresa ABC] llama y le dice a Tina que el nuevo producto estará en el menú la semana entrante y al proveedor se le terminó el inventario, Barb deja de hacer lo que estaba haciendo y agrega a la orden del proveedor para encargarse del incremento en la demanda de este producto. Y también, cuando nos percatamos que la orden de compra del proveedor está en espera debido a un problema de crédito y Debbie tiene que dejar de hacer lo que estaba haciendo para ayudar a eliminar esa deducción para que la orden sea enviada a tiempo. Eso demuestra que somos…

Dedicados y no nos molesta **Trabajar Duro**. Después, Sean recibe una llamada urgente de [Empresa XYZ] el jueves en la tarde diciendo, “Necesitamos que estés en una reunión de ventas a

primera hora mañana con [Empresa PDQ]". Así que Sean llama a Debbie en estado de pánico para pedirle que le ayude a elaborar un volante personalizado para la mañana siguiente, el cual ella elabora y envía por correo electrónico a Sean a la 1:00 am de la madrugada.

Eso demuestra que somos buenos para…

Trabajar en equipo. Respondemos con un sí, podemos hacerlo por ti, podemos lograr que suceda. Este es un equipo de individuos orientados al servicio que se enfocan en las necesidades de los clientes, que trabajan duro, ¡y están listos para hacer lo que sea necesario! Podría continuar compartiendo más y más historias, pero para suerte de ustedes, solo mencionaré unas pocas.

Una cosa que notarás acerca de estas palabras es que son virtudes que no te podemos enseñar en una clase ni capacitarte para que las aprendas; son parte de lo que forma a todos y cada uno de ustedes.

Es tu médula, estos son tus valores medulares, y es lo que hace latir tu corazón todos los días. No sé si los aprendiste en casa o si los traes en tus genes, pero lo que sí sé es esto: Las personas con estas virtudes son las que queremos que formen parte de nuestro equipo, nuestra familia. Continuar con el compromiso de encontrar a las personas adecuadas será una de las claves para llevar al Wolff Group al siguiente nivel.

Es importante identificar qué nos motiva, porque sienta las bases de quienes somos, hacia dónde vamos, cómo llegaremos allí, y cuándo.

Estamos en un camino que nos llevará a lugares donde jamás hemos estado, y a alcanzar cosas que jamás habíamos logrado. Estamos en un camino que nos llevará e impulsará a donde sea que queramos ir.

Estamos viviendo un tiempo muy emocionante en Wolff Group.

Estoy tan feliz que todos y cada uno de ustedes son parte de esto.

Estoy motivado y comprometido a lograr que los próximos 10 años en Wolff Group sean los mejores. Espero que me acompañes en este viaje—¡será divertido! ¡Salud por nuestra próxima década abriendo un nuevo camino!"

Este discurso de valores medulares fue un punto de inflexión para Stu Wolff para catapultar a su empresa a crecer a cuatro veces su

tamaño. Este discurso lo dio hace cinco años, y desde entonces, teniendo claridad de su cultura, él y su socio decidieron separarse debido a que sus valores medulares no encajaban. Encontró un nuevo socio que compartía los mismos valores medulares.

Al construir una cultura fuerte y al cristalizar su modelo de negocios, adquirió tres empresas que doblaron el tamaño de su empresa y recientemente completó la adquisición de una empresa del mismo tamaño.

Ahora Wolff Group es una empresa de US$16 millones con una cultura fuerte—muy bien administrada y altamente respetada dentro de su industria.

Tus valores medulares deberían ser la fuerza que guía tu organización y deberían incorporarse a tu proceso de contratación. Al entrevistar candidatos, necesitan escuchar ese discurso. Necesitan saber quién eres. Es fácil encontrar a las personas con el set de habilidades correctas, pero tú quieres a aquel que rema en la misma dirección que tú. Notarás que la cantidad de contrataciones exitosas incrementarán si evalúas los valores medulares de los candidatos previo a evaluar sus habilidades. Cada uno de mis clientes siguen exactamente este mismo proceso. ¿La razón? Porque funciona.

Cuando hayas escrito, presentado e incorporado tu discurso a tu proceso de contratación, se convertirá en un lenguaje común dentro de tu organización, y allí es donde los valores medulares empezarán a cobrar vida. Hay muchas maneras creativas de mantenerlos vivos. Por ejemplo, un cliente en particular con una cultura increíble le pone el nombre de un valor medular a cada uno de sus salones de conferencias. McKinley tiene un valor medular llamado "Gumby". Le entregó un muñeco Gumby a cada uno de sus empleados con un rótulo que explicaba que Gumby es flexible, servicial, optimista, honesto y puro, aventurero, valiente, amoroso, y amigo de todos.

He trabajado con muchos clientes que han adquirido otras empresas, se han fusionado con otras empresas, y han sido adquiridos (por cierto, cinco de mis clientes han sido adquiridos, y en cada caso, se han logrado vender por precios inusualmente altos y la empresa adquirente ha dicho que son la pequeña empresa

mejor manejada que jamás habían visto). La razón número uno por la cual estos negocios han sido exitosos y continúan teniendo éxito es debido a la alineación de valores medulares. He aconsejado a cada cliente que empiecen cada proceso de debida diligencia verificando

que exista un encaje en los valores medulares.

Si encajan, todo fluirá. Si no, les aconsejo que sigan su camino.

En resumen, no importa tanto *cuáles* son tus valores medulares como importa que los tengas claramente definidos, comunicados, y que los estés viviendo como organización. Solo así podrás realmente rodearte de personas que prepararán a tu organización para el crecimiento.

Trabaja en establecer tus valores medulares ahora. Al terminarlos, incorpóralos al V/TO.

¿CUÁL ES TU ENFOQUE MEDULAR?

No es difícil que una organización se desvíe en el ajetreo y bullicio del mundo de negocios. Oportunidades que son lobos con disfraz de ovejas pueden distraer fácilmente en los negocios. Otros asumen equivocadamente que como son exitosos en un negocio, pueden ser exitosos en cualquiera.

Otros simplemente se aburren.

Tu trabajo como equipo de liderazgo es establecer el enfoque medular de tu organización y no permitir que nada te distraiga de eso. Hay muchas cosas que tienen el potencial de distraernos de nuestro enfoque medular. Steve, miembro de un equipo de liderazgo, le llama “lo que brilla”. Un competidor, una nueva idea, un nuevo producto, y un mal consejo que en el momento parece bueno son solo algunos ejemplos.

VALORES MEDULARES	1. Flexible 2. Innovador 3. Respetuoso 4. Enérgico 5. Equipo
ENFOQUE MEDULAR	Propósito/Causa/Pasión: Nuestro Nicho:

Anteriormente se le ha dado varios nombres al concepto central

de un enfoque medular, incluyendo “declaración de visión”, “declaración de misión”, “negocio medular”, “el punto exacto”, “la zona”, “la pelota”

(como “mantén tu ojo en la”). En su libro *El 8º Hábito*, Steven Covey le llama la “voz”. Dan Sullivan le llama *Unique Ability*® (Habilidad Excepcional). Y en *Empresas que Sobresalen*, Jim Collins le llama “el concepto del erizo”. Yo le llamo enfoque medular porque debería venir de la médula de tu empresa y debes de intentar enfocarte completamente en él.

La historia de Russel H. Conwell, *Acres de Diamantes* ilustra muy bien este punto. A manera de parafrasear: Había una vez un hombre llamado Ali que tenía una enorme finca con muchos huertos. Ali era perfectamente feliz con la suerte que había corrido su vida hasta que un día, un sacerdote local le dijo como el Todopoderoso había creado diamantes, y como una piedra del tamaño de su pulgar valía tanto que podía comprar un país entero con él.

Continúa la historia, y Ali termina siendo pobre. Vendió su finca y salió a buscar una fortuna en diamantes.

Después de muchos años de buscar por Palestina y Europa sin encontrar un solo diamante, terminó sin un solo centavo. Desesperado, se lanzó al mar y se ahogó. Poco tiempo después, el sacerdote que le contó a Ali acerca de los diamantes visitó a la persona que compró la finca de Ali. El sacerdote notó que había un pequeño diamante sobre la chimenea y le preguntó, “¿Dónde encontraste esto?” a lo que el hombre respondió, “Hay un riachuelo que atraviesa mi finca, y está lleno de ellos”.

La mayoría de las personas están sentadas sobre sus propias minas de diamantes. Las formas más fáciles de perder tu mina de diamantes son aburriéndote, volviéndote demasiado ambicioso, o empezando a pensar que el pasto es más verde del otro lado. Encuentra tu enfoque medular, apégate a él, e invierte tu tiempo y recursos en dominarlo y en destacar en ello.

Cuando dueños de negocios se aburren, siempre existe la posibilidad que se distraigan con las cosas que brillan y que inadvertidamente lleguen a sabotear lo que han creado. Permitir que tu pasión se desvanezca y perder de vista el por qué estás en el negocio son otras trampas que podrían llevarte al mismo destino. Al definir tu enfoque medular regresarás a tus niveles originales de claridad y emoción.

Un excelente ejemplo de una empresa que se distrajo por las cosas que brillaban fue Broder & Sachse Real Estate Services Inc. Justo antes de empezar el proceso EOS, la empresa de administración de bienes raíces se salvó de un gran problema.

Este problema en particular vino en la forma de una propuesta de negocios de un hombre que quería venderle un edificio industrial a Broder & Sachse para poder iniciar una empresa de recubrimiento de motores. El trato era que alquilaría el edificio a Broder & Sachse y utilizaría el dinero producto de la venta para construir la línea de producción y las instalaciones. El hombre ya tenía clientes esperando; solamente necesitaba construir la empresa y abrir sus puertas. En papel, era una idea millonaria. Emocionados por el prospecto, los codueños Rich Broder y Todd Sachse decidieron tomar un paso más y asociarse con el hombre del negocio de recubrimiento de motores.

Tras invertir un millón de dólares de su propio bolsillo y un año y medio de su tiempo, Rich y Todd eventualmente clausuraron el negocio. En los tres meses que estuvo operando, perdió un total de US $300,000. Claramente, fue la peor decisión de negocios de su carrera profesional. Sin embargo, había un lado positivo. Seis meses después, alguien se acercó a ellos y adquirió la empresa por casi el mismo monto que ellos invirtieron. Tuvieron

suerte. Aún así, perdieron un año y medio de tiempo y enfoque en su negocio medular, y esa pérdida no se puede calcular.

A su error ahora le llaman CCT en la oficina, cuyas siglas representan el nombre que la empresa tuvo en su corta vida: Capital Coating Technologies, Inc. Ahora, cuando ven algo que brilla, en broma le llaman un CCT y encauzan sus energías hacia otro lado.

El enfoque medular de Broder & Sachse es tener y administrar bienes raíces, no el recubrimiento. Mientras que una nueva idea podrá parecer fácil en papel, simplemente no vale la pena hacerlo si no es parte de tu enfoque medular.

Cuando tienes claro tu enfoque medular, te darás cuenta de varias cosas importantes: Te darás cuenta que determinadas prácticas, personas, y, a veces, divisiones enteras y/o productos no encajan en tu enfoque medular.

Como resultado directo de este descubrimiento, anteriores clientes de EOS

se han deshecho de departamentos completos, y como resultado

de ello han sobresalido.

Cuando Image One, una empresa de servicios de impresión láser y suministro de $7 millones, concretó su enfoque medular, eliminó de su negocio la unidad de redes informáticas y se enfocó completamente en simplificar los ambientes de impresión de los clientes. La decisión fue dolorosa y emotiva, pero la empresa lo hizo. Como resultado, ha crecido en promedio un 30 por ciento anual en los últimos cuatro años, lo cual los llevó a vender la empresa a una empresa pública cotizada en bolsa en su industria por un precio muy alto.

El presidente y codueño de Image One, Rob Dube, dice, "La decisión de cerrar nuestra división de informática después de seis meses fue un punto de inflexión en la historia de nuestra empresa. Al tener claro nuestro enfoque medular, no había vuelta atrás". De paso, Rob y Joel compraron nuevamente la empresa y continúa creciendo a un ritmo de 30 por ciento anual. Image One recientemente fue galardonada con el premio de Pequeña

Empresa del Año por *Crain's Detroit Business*, y también fue finalista para el premio de Emprendedor del Año de Ernst & Young.

Decide cuál es tu negocio y dedícate a ese negocio. Como expresa el dicho,

"El que persigue dos conejos no caza ninguno". O como Al Ries indica en *Enfoque*, "Imagina a un médico pensando: 'Somos excelentes neurocirujanos, adentrémonos también a los negocios del corazón, hígado, pulmón y extremidades.'"

Me entretiene cuando un cliente ve a otra industria y dice, "Quisiera estar en ese negocio. Es mucho más sencillo". En mi mente, pienso "Ay, si solo supiera". En otras palabras, aún no he conocido un solo negocio que sea fácil manejar. *Todos* requieren de trabajo. El éxito en una clase de industria no necesariamente implica éxito en otra. Solo puedes tener éxito en la clase de negocio que sea el correcto para ti y tu equipo. Como indica Jim Collins en su libro *Empresas que Sobresalen*, "Tienes que averiguar para qué estás genéticamente codificado". Este es el punto vital. La combinación de tus talentos y pasiones combinado con tu liderazgo crea algo único que ninguna otra empresa tiene, y ese algo es tu enfoque medular. Debes descubrir qué es. El siguiente ejercicio fue diseñado para ayudarte a hacer eso.

CÓMO DETERMINAR TU ENFOQUE MEDULAR

Primero, tú y tu equipo de liderazgo deben definir, con absoluta

certeza, tus dos verdades: tu razón de ser y tu nicho.

La verdad, el enfoque medular es bastante sencillo. No lo pienses demasiado. Después de leer esta sección del libro, enciérrate con tu equipo de liderazgo en un salón por un mínimo de dos horas sin interrupciones.

Empieza pidiéndoles que escriban las respuestas a las dos preguntas abajo.

Al haber terminado, pide a cada uno que comparta lo que han escrito.

Después, abre la discusión a debate y hablen como grupo el tiempo que sea necesario.

Haz esto con ambas preguntas, una a la vez, hasta que todos estén en la misma página y tengan una respuesta en pocas palabras. Una advertencia: Puede que necesites varias sesiones para completar la tarea. Sé paciente y

recuerda no pensar ni analizar de más. Así como los valores medulares, tu enfoque medular ya existe; es cuestión de limpiar las cosas que no son medulares antes de llegar a él. Lo que sigue a continuación son las dos preguntas con algunos ejemplos y herramientas de la vida real que te servirá de guía:

1. ¿Por qué existe tu organización?

¿Cuál es su propósito, causa, o pasión?

Cuando tienes claro tu propósito, causa o pasión, no podrás identificar en qué negocio estás. Deberías poder llevarlo a cualquier industria. Esto también evitará que lo confundas con tu nicho.

Al ingresar tu enfoque medular a la versión electrónica del V/TO, por favor escoge una de las palabras "propósito", "pasión", o "causa"—la que mejor resuene con tu equipo—y borra las otras del documento. Menos es más.

Cuando tienes claro to tu propósito, causa o pasión, debiera cumplir con los ocho puntos del siguiente listado:

1. Está compuesta por tres a siete palabras

2. Está escrita en palabras simples

3. Es grande y audaz

4. Tiene ese efecto "ajá"

5. Viene del corazón

6. Involucra a todos

7. No se trata del dinero

8. Es más grande que una meta

Ejemplos de propósitos, causas o pasiones

Cunningham/Limp: Satisfacción del cliente

McKinley: Enriquecer la calidad de vida en nuestras comunidades

Image One: Crear una gran empresa, con excelentes personas y excelentes resultados

Schechter Wealth Strategies: Crear relaciones que duran toda una vida y fans delirantes.

2. ¿Cuál es el nicho de tu organización?

Tu nicho debería ser simple. Ultimadamente se convertirá en un

mecanismo de filtro para que tu equipo tome sus decisiones conforme avanzas. La teoría de Orville Redenbacher lo dice todo: “Haz una cosa y hazlo mejor que cualquiera”.

Ejemplos de nichos

Autumn Associates: Crear el programa correcto con la cobertura correcta para los clientes correctos.

Orville Redenbacher: Palomitas de maíz

Atlas Oil Company: Trasladar galones

Image One: Simplificar los ambientes de impresión de las empresas.

McKinley: Solucionar problemas complejos de bienes raíces.

Con tu nicho y teniendo clara la razón de ser de tu organización, ahora tienes un enfoque medular. Al tener tu enfoque medular claro, necesitarás permanecer fiel a él. Si una nueva oportunidad de negocios no encaja, no lo hagas. Si alguien en el equipo de liderazgo trata de implementar algo incongruente, arráncalo nuevamente. Deja que sea tu mecanismo de filtro para todas las decisiones futuras.

Estas son algunos ejemplos reales de enfoques medulares de algunas empresas:

Asphalt Specialists, Inc. (ASI)

Pasión: Ganar

Nicho: Pavimento de asfalto de calidad

ZenaComp

Pasión: Crear soluciones eficientes

Nicho: Tecnología libre de preocupaciones que protege y ayuda a crecer los negocios de nuestros clientes.

Ronnisch Construction Group

Propósito: Superar las expectativas de las personas **Nicho:** Cumplir con el cronograma en todas las facetas de la construcción **Image One**

Pasión: Construir una excelente empresa, con excelentes personas y excelentes resultados

Nicho: Simplificar los ambientes de impresión de las empresas Junto con otros dos socios, los hermanos Tyler y Jonathan B. Smith fundaron una pequeña empresa de tecnología diseñando sitios web de alta calidad con aplicaciones web de respaldo. Cuando se dieron cuenta que su negocio actual ya no encajaba con su enfoque medular personal, dejaron el negocio a sus socios y ambos construyeron negocios exitosos que encajaban con sus enfoques medulares.

Jonathan co-fundó Wave Dispersion Technologies, Inc., una empresa que presta seguridad en las costas para países en todo el mundo. Su empresa estuvo en la lista de las 500 empresas privadas de crecimiento más rápido en la revista *Inc*.

Junto con su nuevo socio, Brad, Tyler construyó la empresa de ventas en línea, Niche Retail, llevándola desde su constitución a tener casi US$19

millones en ingresos en nueve años. Tyler y Brad fueron finalistas para el premio de Emprendedor del Año de Ernst & Young, y Niche Retail fue la empresa #300 en la lista de la revista *Inc*., de las 500 empresas privadas de más rápido crecimiento. Ilumina tu enfoque medular, y también podrías generar esa clase de resultados.

Un punto importante: La tarea de aclarar tu enfoque medular asume que ya tienes un modelo financiero que funciona. Si ese es el caso, solo es cuestión de enfocar y ejecutar tu visión para obtener ganancias.

Si eres golfista, sabes que la cabeza de un palo de golf tiene un punto exacto. Mientras que los tamaños varían dependiendo del palo, asumamos que abarca aproximadamente el 50 por ciento de la cabeza. En la medida que le pegues a la pelota en el punto exacto, la pelota va más lejos y más recto, el contacto se siente mejor, y tendrás un mejor resultado. Lo mismo aplica para tu negocio. Así como un palo de golf, tu negocio tiene un punto exacto, y ahora que has aclarado tu enfoque medular, ya sabes qué es.

Asumiendo que te quedes en tu punto exacto, que podría abarcar aproximadamente el 50 por ciento de tu mercado, tu negocio llegará más lejos y obtendrá mejores resultados en términos de rentabilidad.

Al tener claro tu enfoque medular, tu gente, tus procesos, y sistemas pueden implementarse y ejecutarse consistentemente. Hasta

que hayas agotado cada oportunidad en tu enfoque medular, no permitas que las cosas brillantes te distraigan.

Ahora que has terminado la tarea, agrega tu enfoque medular al V/TO.

¿CUÁL ES TU META A 10 AÑOS?

Ya que tienes claros tus valores medulares y tu enfoque medular, la pregunta que sigue es esta: ¿Cuál es tu meta a 10 años? ¿En dónde quieres que esté tu organización dentro de una década?

Un elemento común une a las personas exitosas con empresas exitosas.

Todas tienen el hábito de fijar y cumplir metas. Por esta razón es que constantemente me sorprende la cantidad de emprendedores que no me pueden decir cuál es su meta número uno. Para mí, ellos son como barcos sin timón. ¿Cómo sabes que vas en la dirección correcta si no sabes cuál debiera ser tu dirección? Como dice Yogi Berra, "Debes tener cuidado si no sabes a dónde vas, porque puede que no llegues".

En su libro *Built to Last (* Creadas para Durar *)*, Jim Collins y Jerry I. Porras descubrieron que organizaciones que han durado por décadas comparten otra práctica común: Todas fijan metas masivas de 10 a 25 años. Collins y

Porras les llaman BHAGs, por sus siglas en inglés—Metas Grandes, Peludas y Audaces—y explican que están compuestas por "una visión a largo plazo tan atrevida en su alcance que parecen imposibles".

Esa es una de las diferencias principales entre una meta a 10 años y cualquier meta más corta que podrías fijar. Esta es la única meta más grande que la vida hacia la cual todos aspiran, la cosa que le da a todos en la organización dirección a largo plazo. Al tener clara tu meta a 10 años, tú y tu equipo de liderazgo empezarán a hacer las cosas de manera distinta para llegar allí.

En *You2* (Tu2), Price Pritchett explica cómo tomar saltos agigantados:

"Debes enfocarte en el fin, y no en los medios". Tu meta a largo plazo es el fin al cual se refiere. Continúa diciendo: "Es vital tener una imagen clara de qué quieres lograr… fija tu atención a ese lugar

donde aterrizaras al final de tu salto… Al hacer eso, es casi como que te predispones a las maneras y medios involucrados en la metodología para llegar allí. Las soluciones empiezan a aparecer. Las respuestas vendrán a ti”.

La razón por la cual el plazo de esta meta en particular es de 10 años es porque el 90 por ciento de clientes de EOS han escogido que así sea anteriormente. Algunos han preferido un plazo de cinco años, mientras que otros escogieron hasta 20 años. El plazo depende completamente de ti.

Ejemplos de Metas a 10 años

ZenaComp: Ingresos de $10 millones con un 15 por ciento de ingresos netos

Autumn Associates: Un referido de cada cliente y cada cliente de una referencia

McKinley: 20,000 dueños de unidades multifamiliares **Atlas Oil Company:** Mover 5 mil millones de galones **Schechter Wealth Strategies:** 15 por ciento de participación de mercado **CÓMO FIJAR UNA META A 10 AÑOS**

Reúnete con tu equipo de liderazgo y discutan hacia dónde quieren llevar tu organización. Una advertencia: Aunque tus valores medulares y tu enfoque medular ya están presentes dentro de tu organización, la meta a 10 años será distinta. Nunca he visto que un equipo aterrice en la misma página con respecto a su meta de 10 años en la primera discusión. Ten paciencia en el primer intento.

Recomiendo empezar preguntándole a todos qué tan lejos quieren ver.

Después les preguntaría a todos qué nivel de ingresos creen que la organización podría tener para ese punto. Esa es una pregunta particularmente divertida, y seguramente tendrás una gran variedad de respuestas. Estos diferentes números deberían llevar a todos a discutir y ultimadamente ponerse de acuerdo. Después que estas dos preguntas abran y arranquen la discusión, pregúntale a todos cuál creen que es la meta.

Puede tomar varias reuniones llegar a la respuesta final. He tenido que regresar con algunos clientes de EOS con la misma pregunta cada trimestre hasta que la aterrizan.

Al tomar esa decisión, confirma que todos se sientan motivados por ella y que estén en la misma página. Como con todas las actividades para fijar metas, tu meta a 10 años debe ser específica y medible para que no puedan existir áreas grises. Sabrás cual es la meta correcta cuando la tengas. Será la que cause pasión, emoción y energía en cada una de las personas en tu organización cuando la repiten.

Con muchos clientes que ya están llegando o cumpliendo su meta a 10 años, usualmente surge la pregunta respecto a qué hacer cuando ya le vas a pegar. La respuesta y regla general es que, al estar a tres años de llegar a tu meta de 10

años, lo cambias a tu panorama a tres años (que veremos más adelante), y debes fijar una nueva.

Agrega tu meta a 10 años en la tercera sección de tu V/TO.

¿CUÁL ES TU ESTRATEGIA DE MERCADEO?

Una madre, su hijo pequeño, y su burro van en un largo viaje por el campo.

La madre monta el burro mientras que el niño camina a la par, y entran a un pueblo. De repente, los habitantes del pueblo los empiezan a apedrear.

Ambos corren y logran escapar. La madre está confundida, y al acercarse al siguiente pueblo, piensa, "Quizá creyeron que era inapropiado que el hijo caminara", así que cambian de lugar previo a entrar. Pero una vez más, los habitantes del pueblo los apedrean. Totalmente confundida, piensa, "Quizá es el burro. Tal vez adoran burros en este país". Así que previo a entrar al siguiente pueblo, cargan al burro, pero es tan pesado que, al cruzar un puente, el burro cae por un lado al río y se ahoga.

¿Cuál es la moraleja de la historia? Si tratas de complacer a todos, no complacerás a nadie.

No puedo decirte cuantos de mis clientes empiezan tratando de ser todo para todos. Dicen, "Ah, ¿necesitas eso? Sí, hacemos eso", y "¿Quieres esos?

No hay problema". Con el tiempo, ellos, sus clientes y sus empleados se frustran, y sus empresas se vuelven menos rentables. Puede que el método sin orden ni concierto te ha llevado a donde estás hoy y te ha ayudado a sobrevivir la sequía inicial, pero para atravesar el techo, debes crear enfoque.

La intención de esta sección es crear enfoque láser para tus esfuerzos de ventas y mercadeo. Muchas empresas desperdician miles de dólares en consultorías, mensajes inconsistentes de mercadeo, impresiones, y tiempo, todo porque no establecieron una estrategia clara desde un inicio. Un esfuerzo enfocado te permitirá vender y cerrar más del negocio correcto. Se convertirá en la base sobre el cual creas todos los futuros materiales, planes, mensajes y publicidad.

Esto te permite ser diferente y destacar frente a tu cliente ideal.

Todas las personas que trabajan en tu empresa tendrán una dirección clara respecto a quién es tu cliente ideal y qué se supone que deben hacer por ellos, y cómo

hacerlo. A la larga, sabrás con qué clientes debes o no hacer negocios. Eso significa que puedes dejar de tratar de ser todo para todos.

En su libro, *Get Back in the Box: Innovation from the Inside Out* (Métete de Regreso a la Caja: Innovación Desde Adentro), Douglas Rushkoff destaca que las empresas deben dejar de buscar las respuestas en todas partes. En lugar de contratar mercadólogos y consultores, anima a las empresas a aprender de su propia experiencia, valores medulares, y competencias medulares (enfoque medular). Anima a los lectores a que "dejen de resolver sus problemas de afuera hacia adentro". Continúa diciendo, "Métete de regreso a la caja y haz lo que haces mejor. Este compromiso disciplinado con tu propia pasión medular—y no un consultor, anuncio de publicidad, o plan de negocios—es la verdadera fuente de innovación".

La estrategia de mercadeo está compuesta de cuatro elementos, contenidos en la cuarta sección del V/TO:

1. Tu Mercado Objetivo/ "La Lista"

2. Tus Tres Cualidades Únicas

3. Tu Proceso Comprobado

4. Tu Garantía

TU MERCADO OBJETIVO

El primer elemento de la estrategia de mercadeo es tu mercado objetivo, o

"La Lista".

Identificar tu mercado objetivo implica definir quiénes son tus clientes ideales. ¿Quiénes son? ¿En dónde están? ¿Qué son? Necesitas conocer sus características demográficas, geográficas, y psicográficas. Al identificar tu mercado objetivo, creas un filtro. A raíz de eso saldrá La Lista de prospectos perfectos para tu organización y que sea el objetivo de tu equipo de ventas.

Si eres una empresa pequeña normal, probablemente has llegado

a donde estás con un método imperfecto para encontrar clientes. Cuando estabas levantando el negocio, cualquier cliente que pagara se consideraba bueno.

Como resultado, probablemente tienes algunos clientes que no están dentro de tu mercado objetivo. Tal vez no son rentables o exigen cosas ridículas.

Puede que ni te caigan bien.

Un problema para la mayoría de las empresas es que utilizan el método de la pistola de balines en ventas y mercadeo. Al definir tu mercado objetivo y al crear La Lista, estás abandonado el método de la pistola de balines por un método de rifle. Como resultado, tus esfuerzos de ventas y mercadeo serán mucho más eficientes.

Un paso crucial para corregir el rumbo de las ventas durante el cambio de nuestra empresa de capacitación en ventas de bienes raíces involucraba determinar quién era nuestro mercado objetivo ideal. Eventualmente, nos dimos cuenta que eran los presidentes y Directores Ejecutivos de organizaciones de bienes raíces con 200 agentes o más (demográfico) en Norte América (geográfico) que veían el valor y necesidad para capacitación externa en ventas (psicográfico).

Con esta claridad, ejecutamos el filtro (que implicaba que investigamos cada publicación, base de datos y recursos de la industria) para encontrar quienes y cuantos había. Encontramos un total de 525. En nuestra siguiente reunión trimestral con todos nuestros capacitadores, hicimos un sketch con un tema bíblico que incluía música y vestimenta. Creamos un cartapacio grande con La Lista en la portada. Tenía la información de contacto y detalles relevantes de los 525 Directores Ejecutivos.

Dividimos esos nombres dentro de nuestros 30 capacitadores, quienes eran nuestra fuerza de venta, y se pusieron a trabajar. Enfocándonos en La Lista, logramos darle la vuelta a nuestras ventas. A la larga, logramos penetrar y retener a más del 50 por ciento de La Lista como clientes. Esto no fue una anomalía. Cada cliente que define su mercado objetivo crea este enfoque láser como resultado.

Ejemplos

Image One: Directores de informática en empresas con 25 o más impresoras láser en Michigan y Ohio.

McKinley: Apartamentos, centros comerciales y edificios para oficinas oportunistas, de valor agregado, o deficientes en Michigan, Indiana, Ohio, Illinois, Virginia, Georgia, y Florida.

Identity Marketing and Public Relations: Pequeñas a medianas empresas privadas cuyos negocios son con otras empresas en Estados Unidos que cumplen con nuestro perfil.

Definir tu mercado objetivo es satisfactorio. La diferencia en la actitud y concientización de mis clientes después de hacerlo es como el día y la noche. Antes intentaban enganchar a todo cliente a la vista, ahora saben dentro de los primeros 15 minutos de hablar con un prospecto si son los correctos o no. Como resultado, están obteniendo mejores clientes con menos problemas y mayores ganancias. Ya no desperdician tiempo valioso con prospectos que no son correctos para ellos. Adicionalmente, han eliminado a clientes existentes que no están en su mercado objetivo y que causan estrés con exigencias irracionales y baja rentabilidad.

Cómo Hacer La Lista

Pon a todos en tu equipo de liderazgo a elaborar una lluvia de ideas respecto a lo que piensan con relación a lo siguiente:

• Las características geográficas de tus clientes ideales. ¿Dónde están?

• Las características demográficas de tus clientes ideales. ¿Qué son?

(Si estás comercializando negocio a negocio, considera características tales como puesto de trabajo, industria, tamaño, y tipo de negocio. Si comercializas de negocio a consumidor, entonces considera la edad, sexo, ingresos o profesión).

• Las características psicográficas de tus clientes ideales. ¿Cómo piensan? ¿Qué necesitan? ¿Qué aprecian?

Con base en las respuestas a las preguntas anteriores, trabaja en crear La Lista, que consiste en la información de contacto clave para cada prospecto.

No te voy a mentir—crear La Lista es bastante trabajo. Involucra una combinación de examinar tus listas de prospectos actuales, generar referencias de clientes existentes, leer las publicaciones de negocios, comprar listas, preguntar, y pedirle a tu equipo de ventas

que se mantenga alerta. Debes recopilarlos y después ingresar estos nombres a una base de datos. Al estar compilados, tu gerente de ventas/mercadeo tiene una lista de todos tus prospectos en un lugar o por lo menos sabe en dónde están y los administra respectivamente, confirmando que los esfuerzos de ventas y mercadeo tienen un enfoque láser hacia ellos.

Analiza cuál es la mejor manera de llegar a estas personas, utilizando tu nueva y clara estrategia de mercadeo, que completarás al finalizar esta sección. La mayoría de las empresas se dan cuenta que la mejor forma de llegar a su recién esclarecido mercado objetivo es a través de referencias, utilizando a sus clientes para conectar con sus prospectos. Tienes varias opciones para llegar a tu mercado objetivo; todo depende de cuál es el mejor método para tu empresa. McKinley utiliza relaciones de banco; Image One utiliza una combinación de llamadas en frío, referencias, y correo directo; y ZenaComp utiliza redes de contacto. Al tener claros tus valores medulares, tu enfoque medular, tu meta a 10 años, y tu estrategia de mercadeo, la respuesta debiera ser obvia. Con esta claridad, puedes avanzar con un plan enfocado a tus esfuerzos de ventas y mercadeo. Eso creará una bola de nieve creciente hasta que llegues al punto en que el esfuerzo de ventas se perpetúa a sí mismo. La tarea de generar un nuevo negocio requerirá un esfuerzo mucho menor del que tomaba al principio.

Agrega tu Mercado Objetivo a tu V/TO.

TUS TRES CUALIDADES ÚNICAS

Otros términos comunes para esto son “diferenciadores” y “oferta de valor”.

En pocas palabras, estas son las que te hacen diferente, las que te hacen destacar, y contra lo que estás compitiendo. Si juntas a 10 de tus competidores, puede que todos compartan una de estas cualidades. Algunos pueden incluso compartir dos, pero nadie más debería tener los tres que tú

tienes. Necesitas establecer tres cualidades que harán que tu empresa sea realmente única para el cliente ideal.

Una vez más, lo que estás creando aquí es enfoque. El error más común de la mayoría de las organizaciones es competir en muchos sectores, mercados, servicios, o líneas de producción, y tratando de ser todo para todos. Es un juego que no ganarás.

En lugar de que tu equipo de ventas esté diciendo, “Sí, hacemos

eso, y sí, haremos eso" a todo, deberían estar diciendo, "Si estás buscando eso, probablemente no somos la empresa para ti. Somos excelentes en estas tres cosas". La realidad es que, si estas personas no quieren lo que ofreces, nunca fueron los clientes correctos para ti. De todas maneras, al final, ambos terminarían molestos.

Southwest Airlines es un excelente ejemplo de esto. Se enfoca en tarifas bajas, vuelos puntuales, y en divertirse. Eso es lo que impulsa todo en el modelo de negocio de esa organización. Si has volado en Southwest, sabes que no ofrece elegancias. El resultado es que no es atractivo para todos, pero eso no importa. Southwest importa para su cliente ideal y eso es lo que cuenta.

En el libro de esta empresa, *Nuts! Southwest Airline's Crazy Recipe for Business and Personal Success* (¡Chiflados! La Receta Loca de Southwest Airlines para Negocios y Éxito Personal) hay una historia acerca de una mujer que enviaba una carta de queja a Southwest después de cada vuelo que tomaba. Se quejaba de problemas tales como que no dan lugares asignados, la ausencia de sección de primera clase, que no dan alimentos, de los uniformes de los auxiliares de vuelo, la atmósfera casual. Según el libro, una de las últimas cartas llegó al escritorio del Director Ejecutivo de ese entonces, Herb Kelleher. Le tomó 60 segundos responder con la siguiente nota: "Estimada Sra. Cascarrabias, te extrañaremos. Con cariño, Herb".

Si crees en tus Tres Cualidades Únicas, y crees que a tu cliente ideal le importan, nunca deberías disculparte por ellas.

Cómo Escoger Tus Tres Cualidades Únicas Para este paso, podrías considerar incluir a tu equipo de ventas en las sesiones de estrategia de mercadeo. Haz un listado de todo lo que crees que forma a las personas, tu empresa, producto, o servicio. ¿Qué es lo que tus clientes ideales piensan que es único de ti? Pregúntales—es una llamada de 10 minutos.

A través de un proceso de eliminación, toma algunas decisiones difíciles.

Discute y decide cuales son las tres que realmente te hacen únicos, que te importan a ti y a tu cliente. Las cualidades individuales no tienen que ser diferente de los de tu competencia. Es la combinación de las Tres Cualidades Únicas que te hacen diferente. Nadie más debería hacer las tres de la misma forma que tú las haces.

Ejemplos

Identity Marketing and Public Relations (una firma de mercadeo y relaciones públicas)

1. Entendemos lo que haces

2. Generamos resultados

3. Casa llena, casa interna

McKinley (administración de propiedades)

1. Servicio al cliente y ventas de alto contacto

2. Invertimos en nuestra gente

3. Tomamos la perspectiva de un propietario

Autumn Associates (seguro de propiedades y accidentes) 1. Nuestra gente/valores medulares

2. Únicamente por referencias

3. Proceso de selección de clientes

Agrega tus Tres Cualidades Únicas a tu V/TO.

TU PROCESO COMPROBADO

Mi padre siempre enseña, "Nunca le digas a alguien algo que les puede enseñar". En la mayoría de las empresas, cuando el equipo de ventas se reúne con un posible nuevo cliente, normalmente tratan de ganar el nuevo

negocio utilizando un sinfín de palabras y visuales con páginas y gráficas.

Y al final terminan pareciéndose a todos los demás.

Hay una manera comprobada en que brindas tu producto o servicio a tus clientes. Lo haces cada vez, y produce el mismo resultado. Es lo que te llevó a donde estás. Lo que necesitas hacer es capturar ese proceso en un formato visual para guiar a tu equipo de ventas. Debería estar contenido en una sola hoja de papel, debe ilustrar tu proceso comprobado, y debe tener un nombre. Debería mostrar cada paso, desde la primera interacción con un cliente a los seguimientos hasta la entrega de tu producto o servicio.

Generalmente existen de tres a siete pasos principales en el proceso comprobado de una empresa. A manera de ejemplo, encontrarás El Proceso EOS en la siguiente página. Crear un proceso comprobado estándar para utilizar en situaciones de venta te dará dos ventajas poderosas. Incrementará la confianza y paz mental del cliente potencial al hacer negocio contigo.

Segundo, como la mayoría de las empresas no ilustran cómo trabajan, te hará destacar con respecto a tu competencia.

En lugar de darles una presentación de venta e inundarlos con información, estás diciendo, “Déjame enseñarte exactamente cómo logramos excelentes resultados para nuestros clientes. Tenemos un proceso comprobado que seguimos denominado La Diferencia de (Nombre de tu empresa)”.

Un beneficio subyacente al crear tu proceso comprobado es que ayudará a tu organización internamente. Cada persona en la organización sabrá cómo sus acciones afectan al cliente y por qué es importante su parte dentro del proceso.

Cómo Crear Tu Proceso Comprobado

Paso 1

Con tu equipo, ilustra en una pizarra cuáles crees que son los pasos principales de tu proceso comprobado y da un nombre a cada paso. Estos pasos principales son los puntos de contacto con tus clientes cuando interactúas con ellos. La regla general es de tres a siete pasos.

Ejemplo

A la empresa de servicios financieros Schechter Wealth Strategies le tomó aproximadamente tres horas para crear su proceso comprobado. Después de mucha discusión y debate, el equipo acordó que tenían seis pasos en su proceso comprobado:

1. Descubrimiento

2. Presentación de Solución I

3. Oferta Competitiva

4. Presentación de Solución II

5. Implementación de Solución

6. Revisión y Servicio

Paso 2

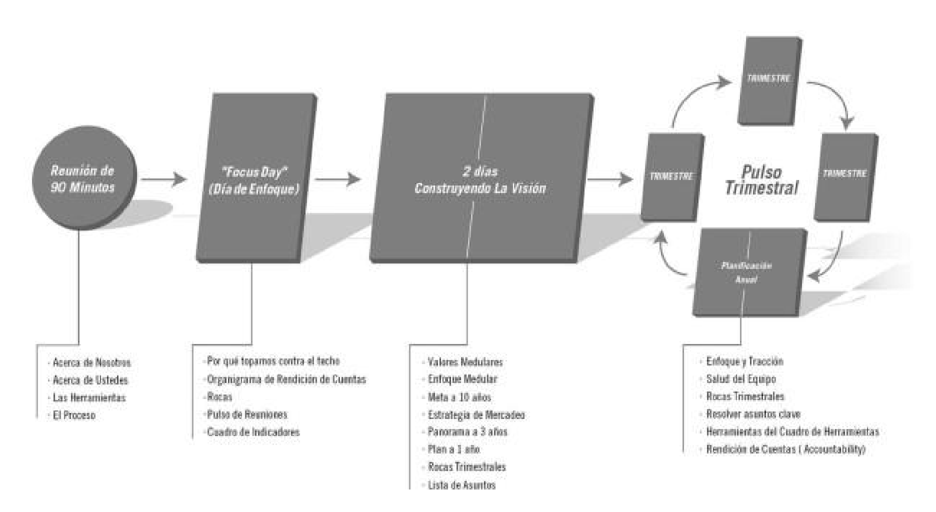
Al determinar tus pasos, agrega de dos a cinco viñetas debajo de cada elemento para que tu equipo de ventas utilice como puntos explicativos al vender a posibles clientes. Por ejemplo, en el caso de Schechter, debajo del Paso 1, hay tres viñetas: (1) acerca de nosotros, (2) acerca de ti, y (3) definiendo tus objetivos.

Paso 3

Dale un nombre a tu proceso. Si no se te ocurre un nombre, puedes llamarle simplemente "Nuestro Proceso Comprobado" o "La Diferencia de (nombre de tu empresa)", tal y como lo hacen muchos clientes de EOS.

Paso 4

Al tener tu proceso comprobado pulido, entrega tu trabajo a un diseñador gráfico para que diseñe un visual con los colores, logo, estilo y ambiente de tu empresa. Como resultado de todo el trabajo que has hecho, esto debería ser relativamente barato. El diseñador gráfico necesita simplemente diseñar tu proceso comprobado de una manera que sea atractivo para ti, tu gente, y tus clientes.



Paso 5

Imprímelo profesionalmente, a color, en un soporte pesado, y /o laminado.

Esto incrementará el valor percibido de manera considerable a los ojos de tus clientes potenciales.

Agrega el nombre de tu Proceso Comprobado al V/TO.

TU GARANTÍA

El cuarto y último elemento de tu estrategia de mercadeo es tu garantía.

Piensa en lo que hizo Federal Express con entregas de un día para otro:

"Cuando absolutamente, necesariamente tiene que estar al día siguiente".

Domino's hizo lo mismo con la entrega de pizza: "Treinta minutos o gratis".

Ahora, las Salas de Emergencia de algunos Hospitales están adoptando la idea con tiempos de espera, garantizando una empresa de 30 minutos o menos. Algunos incluso garantizan que no hay espera.

Una garantía es la oportunidad que tienes de señalar a un problema de la industria y resolverlo. Generalmente es un problema de servicio o calidad.

Debes determinar qué pueden tus clientes esperar de ti. Si lo garantizas, aliviarás su mente y te permitirá cerrar más negocios.

Algunos negocios no pueden dar garantías. El cincuenta por ciento de clientes de EOS no tienen garantías porque no se les ha ocurrido una excelente que incrementará su negocio. No quebrarás por no tener garantía, pero obtendrás tu visión mucho más rápido al tener una. En realidad, estas cerrando menos negocios ahora porque no estás aliviando completamente las preocupaciones de tus clientes potenciales. Si logras hacer eso, incrementará tu clientela.

A Image One se le ocurrió una garantía sobre la cual ha estado capitalizando por más de ocho años. El problema más grande que sus

clientes enfrentaban dentro del servicio de impresoras láser era perder días de productividad a raíz que sus impresoras no funcionaban. El codueño Joel Pearlman lo resolvió garantizando, “Cuatro horas o gratis”.

Tu garantía tiene un beneficio secundario. Obliga a todas las personas en tu organización a que la cumplan. Eso te obliga a ver hacia adentro y asegurarte que tienes a las personas correctas, los procesos correctos, y los sistemas implementados para poder cumplirla. De no ser así, te verás obligado a mejorar. Tu cliente jamás necesitará ejecutar una garantía si tienes todo en óptimas condiciones.

Cómo seleccionar tu garantía

Haz una lluvia de ideas con tu equipo de liderazgo y haz un listado de lo que creen que son las mayores frustraciones, miedos, y preocupaciones de tu cliente potencial cuando hace negocios contigo. La garantía ideal está respaldada por una penalidad tangible si no la cumples. Tu garantía debe atraer más negocio o permitir que cierres más de lo que no estás ganando.

Si no lo hace, no desperdicies tu tiempo en usarla.

Es buena idea pedir retroalimentación a unos pocos clientes actuales o potenciales. Algunos de mis clientes tienen problema con la palabra

“garantía”. En estos casos, puedes llamarle tu palabra, compromiso, o promesa. Esto parece que hace avanzar el proceso de creatividad.

Haz un listado de todas las garantías posibles que estarías dispuesto a ofrecer que aliviarán las preocupaciones de tus clientes y cerrarán más

negocios. De allí, escoge la mejor. Si cumple con todos los criterios y crees que es la correcta, dale viaje.

Puede que no lo logres en tu primer intento. Sé paciente y la garantía correcta vendrá. La concientización de esta necesidad empezará a generar ideas. Por ejemplo, el otro día iba manejando y pasé por un taller de enderezado y pintura y vi que había un cartel que decía, “Prestamos Vehículos Gratis”. Va dirigido a la mayor frustración de sus clientes: quedarse sin vehículo. En la radio, escuché a una entidad financiera garantizar cualquier préstamo en 14 días o te dan $500. Al estar consciente de esto, escucharás y verás garantías en

todos lados. Ya se te ocurrirá la tuya.

Agrega tu garantía a tu V/TO.

Ya que tienes los cuatro elementos de tu estrategia de mercadeo claramente definidos, es hora de juntar toda la sección de estrategia de mercadeo.

Ahora puedes comunicar claramente una estrategia de mercadeo consistente que toda la organización apoye, que aclara a todos lo que deben cumplir.

Esto se convierte en el fundamento para el avance de todos tus materiales de ventas y mercadeo, mensajes, y presentaciones.

Busca a cada uno de los prospectos en La Lista, y comunícales por qué eres único, enséñales tu proceso comprobado para hacer negocio, y ofréceles tu garantía. Esta precisión increíble en tus esfuerzos de ventas y mercadeo incrementará tus ventas de forma dramática.

¿CUÁL ES TU PANORAMA A TRES AÑOS?

Habiendo completado las primeras cuatro secciones del V/TO, ahora ya sabes quién eres, qué eres, a dónde vas, y qué estrategia de mercadeo vas a utilizar para llegar allí. Es hora de ilustrar cómo se verá tu negocio en tres años.

Con lo rápido que se mueve la vida y los negocios en el siglo 21, hay poco valor en una planificación estratégica detallada para más de tres años.

Mucho puede cambiar en ese plazo. Generalmente existe poco retorno para la inversión de tiempo y dinero que toma esa clase de planificación. Aun así, es valioso crear una imagen del futuro de la organización a tres años.

Esto cumplirá dos objetivos vitales. Primero, tu gente podrá “ver” lo que estás diciendo y determinar si quieren ser parte de ese escenario.

Asumiendo que sí, si pueden ver la visión, es más probable que suceda.

Segundo, mejora enormemente el proceso de planificación anual. Con el panorama a tres años en mente, es más fácil determinar lo que debes hacer dentro de los siguientes 12 meses para mantenerte

encarrilado. Como dijo Napoelon Hill, “Lo que sea que la mente del hombre pueda concebir y creer, seguramente lo puede alcanzar”.

Como podrás ver en el V/TO, el panorama a tres años se compone de cuantificables al inicio y viñetas para crear la imagen. Es simple pero poderoso. No subestimes la importancia de esta sección, pero tampoco lo pienses demasiado. Estás pintando un cuadro del destino, no debes discutir respecto a cada obstáculo en el camino.

PINTA EL PANORAMA A TRES AÑOS

Programa una reunión con tu equipo de liderazgo. Al estar reunidos, pon una copia del V/TO frente a cada miembro. Empieza por seleccionar una fecha en el futuro. Recomiendo que sea cerca del final del año calendario, para facilitar que las personas lo visualicen.

Después, determina el cuadro de los ingresos. Comienza haciendo la siguiente pregunta a tu equipo: ¿Cuál será el ingreso anual dentro de tres años? Esto siempre es divertido, porque te darás cuenta si tu equipo de liderazgo está sincronizado con la velocidad a la cual quieres crecer.

Generalmente te darán un rango, pero deberás escoger un número. El rango de un cliente nuevo se encontraba entre $20 millones y $100 millones.

¿Puedes imaginar lo diferente que eran esas visiones futuras individuales?

No pueden coexistir en la misma empresa sin crear complejidad, confusión y frustración. Ese cliente finalmente logró que todos acordaran que el número fuera $30 millones.

Wolff Group originalmente tenía un rango de $10 a 25 millones, y tenían a dos codueños en cada extremo del espectro. En ese entonces, era una empresa de $4 millones con 51 empleados. Después de mucha discusión, debate, y estudio, acordaron $15 millones, y ambos dueños, junto con el equipo de liderazgo, terminaron poniéndose de acuerdo y estaban igual de emocionados por su futuro. La necesidad de crear un panorama a tres años se vuelve más evidente cada vez que trabajo con un cliente.

El siguiente paso es acordar el número de ganancias. Esta será una conversación similar, pero debería resolverse de manera mucho más rápida.

Después de eso, necesitarás determinar tus cuantificables específicos. Los cuantificables le dan a todos un alcance y tamaño. Cada organización tiene una o dos cifras específicas que revelan el tamaño de la organización. Puede ser el número de clientes, clientes grandes, unidades, o widgets fabricados.

Atlas Oil Company suministra combustible a gasolineras, y su cuantificable son galones. El año pasado, movió 725 millones de galones. En su panorama a tres años, su cuantificable es más de mil millones. Este número muestra el alcance y tamaño, y obliga al equipo a pensar qué deberán hacer para casi duplicar el tamaño de la organización en tres años. Igual de importante, confirma que el equipo de liderazgo está de acuerdo y preparado para esa clase de crecimiento. Otro ejemplo es Zoup!, una empresa que franquicia un concepto de sopas y sándwiches. Su cuantificable está en la cantidad de establecimientos. El año pasado, Zoup!

Tenía 28 establecimientos; en su panorama a tres años, su cuantificable es 94.

Al determinar tus números, pide que todos en el equipo de liderazgo tomen unos minutos y apunten en viñetas cómo se verá la organización a tres años de esa fecha. Los factores que hay que tomar en cuenta incluyen la cantidad y cualidad de personas, recursos adicionales, ambiente y tamaño de las instalaciones, eficiencias operativas, sistematización, necesidades tecnológicas, mezcla de productos, y mezcla de clientes.

Combina estos resultados y, después de discutirlos, tu panorama a tres años generalmente deberá llevar de 10 a 20 viñetas que describan cómo se verá

tu organización. Adicionalmente, cada persona en el equipo de liderazgo deberá verbalizar su visión para su rol individual dentro de la organización en el mismo plazo. Adquirirás conocimiento interesante respecto a las motivaciones de las personas y ayudarás a que las expectativas de todos se alineen.

No puedes avanzar y finalizar tu panorama a tres años hasta que todos en el equipo de liderazgo lo puedan ver claramente. En este punto, todos en el salón deberían cerrar sus ojos mientras que una persona lee el panorama a tres años en voz alta. El panorama debe ser visible dentro de la mente de cada una de las personas. Cada uno debe creerlo y desearlo. Al fin y al cabo, ellos son el equipo que debe materializarlo. En esta sesión, anima a las personas a hablar, debatir,

y discutir, pero al final, deben todos estar de acuerdo respecto a los puntos principales. Ahora tienes un panorama a tres años que puedes llevar a tu organización.

Agrega tu panorama a tres años en tu V/TO.

¿CUÁL ES TU PLAN A UN AÑO?

Ahora nos acercamos hacia la tracción del V/TO, que se trata de tomar tu visión a largo plazo y aterrizarla para volverla realidad. Eso significa que debes decidir qué hay que hacer este año.

Recuerda, menos siempre es más. La mayoría de las empresas cometen el error de intentar cumplir demasiados objetivos por año. Al tratar de hacer todo al mismo tiempo, terminan logrando muy poco y sintiéndose frustrados. Tuve un cliente que durante los primeros dos años fue muy obstinado respecto a este punto. Le decía que limitara las metas de la empresa de tres a siete, y cada año que fijábamos metas, él agregaba más.

Al terminar, la empresa tendría de 12 a 15 metas para el año. Como un reloj, al finalizar el año, lograban muy poco y terminaban frustrados. Al tercer año, finalmente tuvo una revelación: Estaban tratando de hacer demasiado. Con esto en mente, acordamos que el equipo podía escoger solamente tres metas para el siguiente año. Lo hicieron, y al finalizar el año,

habían alcanzado las tres metas, incrementado sus ventas por 19 por ciento, y tuvieron el año más rentable en cinco años. Cuando todo es importante, nada es importante. El enfoque EOS te obligará a enfocarte en pocas metas en lugar de muchas. Al hacer eso, lograrás más. Ese es el poder del enfoque.

CÓMO CREAR TU PLAN A UN AÑO

Programa dos horas con tu equipo de liderazgo. Cuando todos estén sentados, escojan una fecha en el futuro. Se recomienda que la fecha sea dentro del año calendario o tu año fiscal, sin importar en qué época del año se encuentren. Así que, si están en julio, fijen la fecha para el 31 de diciembre. Después de ese tiempo, podrás establecer un plan anual, nuevo y completo. Tener un plan anual parcial te permitirá adquirir experiencia con el proceso de ahora para entonces.

Así como con el panorama a tres años, una vez más, decidan los números.

¿Cuál es tu meta anual de ingresos? ¿Cuál es tu objetivo de ganancias?

¿Cuál es el cuantificable? Este número debiera ser consistente con el cuantificable del panorama a tres años.

Teniendo el panorama a tres años en mente, discutan, debatan, y decidan cuáles son las tres a siete prioridades más importantes que deben completarse en este año para que puedan estar encarrilados hacia el panorama a tres años. Estas se convierten en tus metas. Deben ser específicas, cuantificables, y alcanzables. Esto es un punto importante. No puedo decirte cuantas veces, al estar revisando metas anuales a finales del año, observo a clientes discutir respecto a qué realmente significaba la meta. Para evitar esto, la meta debe ser específica, sin dejar lugar a duda.

Un tercero debería poder leerla y saber qué significa. Recuerda, cuantificable significa que lo puedes cuantificar. “Ventas” no es una meta específica, pero “$1 millón en ventas” sí lo es. “Mejorar la satisfacción del cliente” no es una meta específica, pero “incrementar la calificación promedio de los clientes a 9” sí lo es.

“Alcanzable” significa que puede lograrse. Fijar metas irreales es la trampa más grande en la que caen emprendedores. El equipo debe creer que es posible cumplir la meta, de lo contrario, no puedes responsabilizar a alguien

por ella. Si cada meta es una “meta flexible”, ¿cómo sabrás qué es el éxito?

Las metas se fijan para cumplirlas.

Asegúrate de tener un presupuesto proyectado que respalda tu plan a un año. Muchas empresas fijan metas para el año sin tener una proyección financiera que siquiera confirme que el plan sea viable. Un presupuesto te obligará a confirmar que tienes todos los recursos necesarios para cumplir el plan y que cuando cumplas la meta de ingresos, las ganancias sean realistas. Casi cada vez que se proyecta una meta de ganancias, la discusión los lleva a bajar el número a manera de ser más realista.

Agrega tu plan a un año al V/TO.

¿CUÁLES SON TUS ROCAS TRIMESTRALES?

Al tener claro tu plan a un año, necesitas reducir tu visión a lo

que realmente importa: los próximos 90 días. Debes determinar cuáles son las prioridades más importantes durante el próximo trimestre. Esas prioridades se llaman Rocas.

Las Rocas Trimestrales crean un Mundo de 90 Días para tu organización, un concepto poderoso que te permite obtener muchísima tracción. ¿Cómo funcionan? Cada 90 días, tu equipo de liderazgo se reúne para establecer sus prioridades para los siguientes 90 días con base en tu plan a un año.

Discuten y ultimadamente concluyen qué debe ejecutarse durante el siguiente trimestre para encarrilarte hacia tu plan a un año, que como resultado te encarrila a tu panorama a tres años, y así sucesivamente.

En una organización en crecimiento, es normal luchar por recursos, tiempo, y atención. Existirá tensión. Pero cuando hayas terminado de fijar tus Rocas y todo el polvo se haya asentado, todos deberían estar unidos respecto a qué objetivos deberán ser prioritarios en el siguiente trimestre. El enfoque de las Rocas es lo que hace que este proceso sea tan productivo. La mayoría de las organizaciones entran al siguiente trimestre luchando en todos los frentes.

Todo se convierte en prioridad y logran muy poco. Al fijar Rocas cada

trimestre como equipo, obtienen considerablemente más tracción y finalmente alcanzan sus metas.

El proceso completo para fijar Rocas está desarrollado en el

Capítulo 8.

Al estar fijadas, agrégalas a tu V/TO.

¿CUÁLES SON TUS ASUNTOS?

La octava y última parte del V/TO es la Lista de Asuntos. Aunque podrá parecer extraño incluir un listado de problemas como parte de tu visión, la realidad es que la lista es igual de importante que las siete preguntas anteriores. Ahora que sabes con certeza hacia a dónde vas, debes identificar todos los obstáculos que podrían evitar que alcances tus objetivos.

Entre más rápido aceptes que tienes asuntos, mejor estarás. Siempre los tendrás; tu éxito es directamente proporcional a tu

capacidad de resolverlos.

Tu equipo de liderazgo debería expresarlos abierta y honestamente para que puedan sacarlos de sus cabezas y escribirlos. Al hacer eso, estás dando el primer paso para resolverlos.

CÓMO IDENTIFICAR TUS ASUNTOS

Este ejercicio puede hacerse rápidamente, en máximo 15 minutos. Pide a tu equipo que piense en obstáculos, preocupaciones, y oportunidades que enfrentas para alcanzar tu visión. De allí, deja que todos opinen. No traten de endulzarlos. Fomenta un ambiente abierto en donde todos puedan salir.

Al contestar las ocho preguntas desarrolladas en este capítulo como equipo, la mayoría de los asuntos saldrán a la luz. Surgirán cuando tu equipo diga algo como, "Pero que hay de…" y, "No podemos hacer eso porque…" o,

"Bill no aceptará esto porque…" Todos estos son asuntos. De allí, podrás desarrollar una disciplina para agregarlas a la Lista de Asuntos. Al terminar este libro habrás desarrollado un sexto sentido para identificar los asuntos.

A partir de ese momento desarrollarás la disciplina de agregarlos a la Lista de Asuntos. Podrás ver que una Lista de Asuntos realmente se ha

EL MODELO EOS
VISIÓN
DATOS
PERSONAS
TU NEGOCIO
PROCESOS
ASUNTOS
TRACCIÓN

EL ORGANIZADOR VISIÓN/TRACCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: RCS International

VISIÓN

		PANORAMA A 3 AÑOS
VALORES MEDULARES	1. Flexible 2. Innovador 3. Respetuoso 4. Enérgico 5. Equipo	Fecha Futura: diciembre 31, 20XX Ingresos: $15 millones Ganancia: Cuantificables: 45 clientes/ proyectos > $50k ¿Cómo se ve la empresa en 3 años? • 3 total $1.5M + clientes • 3 total $1M + clientes • 15 total $200k+ clientes • 50% de nuevos proyectos son nuevos clientes • Nuestra propia sede • Capacidad de administrar correos • Empleados incentivados adecuadamente • Automatización de la empresa • Excelente reputación/considerada líder en la industria • Más asociaciones- publicando, dando discursos PIA, MFSA, Red Tag • Evitar adquisición
ENFOQUE MEDULAR	Pasión: Crear fans delirantes al vivir nuestros valores medulares Nuestro Nicho: Ser tu "socio" canadiense de logística	
META A 10 AÑOS	$25 millones en ingresos con un margen neto de 10%	
ESTRAEGIA DE MERCADEO	Mercado Objetivo/"La Lista": 1. Fabricantes de correos que puedan y estén dispuestos a ir detrás de su correo de mercadeo directo canadiense. Tres Cualidades Únicas: 1. Pericia canadiense 2. Comprensión de la cadena de valor 3. La Solución de la Ruta Correcta Proceso Comprobado: La Solución de la Ruta Correcta	

convertido en un hábito, porque la próxima vez que te topes con un obstáculo, simplemente dirás, "Aquí hay otro", y lo agregarás al listado.

Después exponer abiertamente cada asunto, agrégalos a la Lista de Asuntos del V/TO. No te preocupes por resolverlos aún. Eso será abordado en el

Capítulo 6.

Has contestado las ocho preguntas, tu visión está clara, y tu V/TO está completo. A continuación, hay un ejemplo de cómo podría verse el tuyo.

EL MODELO EOS

VISIÓN · DATOS · PROCESOS · TRACCIÓN · ASUNTOS · PERSONAS · TU NEGOCIO

EL ORGANIZADOR VISIÓN/TRACCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: RCS International

VISIÓN

PLAN A 1 AÑO

Fecha Futura: 31 de diciembre, 20XX

Ingresos: $10 millones

Cuantificables: 30 clientes/proyectos de más de $50k cada uno (anualizado)

Metas para el Año

1.	Contratar un controlador
2.	14 nuevos proyectos > $50k cada uno (anual)
3.	Que el software de ventas capture la lista y administre el flujo de ventas
4.	8 contactos de asociación
5.	Implementar un Sistema Operativo
6.	
7.	

ROCAS

Fecha Futura: 11 de septiembre, 20XX

Ingresos: $2 millones

Cuantificables: 20 clientes/proyectos de más de $50k cada uno (anualizado)

Rocas para el Trimestre		¿Quién?
1.	Crear y ejecutar estrategia de ventas con métricas	Joe
2.	Revitalizar la cultura • 4hr cotización sencilla • Telefonos: 8:30-5:30 • Eventos mensuales • Valores medulares	Bob
3.	Llenar la tubería con 3000 nombres	Patrick
4.	Lanzar la página web	Joe
5.		
6.		
7.		

LISTA DE ASUNTOS

1.	Instalaciones para operaciones
2.	Tipo de cambio
3.	Sistema operativo
4.	Base de datos
5.	Tiempos de respuesta a las propuestas
6.	Necesidades de equipo
7.	
8.	
9.	
10.	



COMPARTIDO POR TODOS

Ahora que has completado tu V/TO—la primera parte del Componente de La Visión—está listo el fundamento del resto del Proceso EOS. La segunda parte es compartir tu visión con tus empleados. La razón principal por la cual los empleados no comparten la visión de una empresa es que no saben cuál es. La única forma que puedes verificar que todos compartan tu visión es simplemente

decirles.

Una encuesta Harris Interactive/FranklinCovey de más de 23,000

empleados en industrias clave y empleados en áreas funcionales clave nos da una luz con respecto a este asunto. La encuesta reveló que 37 por ciento de los empleados no entendían las prioridades de sus empresas. Solamente uno de cada cinco era entusiasta respecto a las metas de su organización, y solamente uno de cada cinco podía ver una conexión clara entre sus tareas y las metas de la organización.

Ahora que tu visión está por escrito, debes comunicarla a todos dentro de la organización, y cada persona debe entenderla y compartirla. Cuando la energía de todos se dirige a la misma dirección, la energía acumulada causará impulso, creando una fuerza exponencial.

No tengas miedo que tu gente rete y cuestione la visión. Estas dudas, junto con el diálogo que se lleve a cabo, ayudará a que ambos se involucren más en la visión. Aunque pueda preocuparte que señalen algún defecto en el plan, eso no es algo malo. Si notan y resaltan un posible problema, estarán aún más comprometidos como resultado de su involucramiento en el intercambio que resulte y la resolución. Debes estar dispuesto a ser vulnerable.

Aquí te va la dura verdad: No todos en tu organización compartirán tu visión. La responsabilidad que tienen como equipo de liderazgo es compartir su V/TO e inspirar a su gente con una visión atractiva. Mientras la entiendan, quieran ser parte de ella, y sus acciones perpetúen la visión, la comparten. Aquellos que no resaltarán de manera contrastante. La mayoría de las veces, ellos renunciarán antes de que los despidas. Pero como buen administrador, les estarás haciendo un daño, tanto a ellos como a la

empresa, si los retienes. Puede que tengas que liberar los futuros de aquellos que no se vayan por su cuenta.

Puedes comunicar efectivamente la visión de la empresa en tres eventos: 1. Lleva a cabo una reunión inicial (kickoff) y devela tu visión claramente definida (el V/TO). Esta es una oportunidad para compartir por primera vez tu nuevo discurso de valores medulares. Asegúrate de incluir un tiempo de preguntas y respuestas.

2. Cada 90 días, ten una reunión corta del estado-de-la-empresa (no más de 45 minutos) con todos los empleados. El objetivo de este evento es compartir éxitos y avances, repasar el V/TO, y comunicar

las nuevas Rocas fijadas para el trimestre.

Se ha comprobado que la reunión trimestral de estado-de-la-empresa es la disciplina más efectiva para ayudar a las personas a compartir, entender, y creer la visión de la empresa. En su forma más pura, la reunión tiene una agenda tripartita:

1. Dónde has estado

2. Dónde estás

3. Hacia dónde vas

Cada trimestre, tú y tu equipo de liderazgo llenarán cada uno de estos puntos de agenda con tres de los puntos de datos más relevantes, y transmitirán un mensaje claro, conciso y poderoso que mantenga informada a tu gente. Su efectividad proviene de transmitirlo cada trimestre y ser consistente.

3. Cada trimestre, conforme vas fijando Rocas en cada departamento, lleva a cabo un repaso completo del V/TO como equipo.

Cada uno de estos tres eventos generará preguntas y respuestas que continuamente aclararán la visión para todos. Necesitarás dar a las personas la oportunidad para hacer preguntas y entender la visión. Como resultado,

podrán decidir si esta es la empresa a la cual quieren pertenecer. A través de ese proceso, podrán dirigirse ellos mismos. Los valores medulares, el enfoque medular, y estrategia de mercadeo siempre les dará una dirección clara con respecto a sus acciones y les permitirá tomar mejores decisiones por sí mismos, permitiéndote a ti delegar y elevar.

Las personas necesitan escuchar la visión siete veces antes que realmente la escuchen por primera vez. Los humanos tienen períodos de atención cortos y son un poco insensibles con respecto a nuevos mensajes. Como buen líder, debes ser consistente con tu mensaje. La primera vez que lo escuchen, fruncirán el ceño y pensarán, "Aquí vamos otra vez". (Recuerda, creaste esta cultura a través de inconsistencias en el pasado) La segunda vez, todavía fruncirán un poco el ceño. Pero para la cuarta o quinta vez que lo escuchen, se darán cuenta que va en serio. Para la séptima vez, ya estarán a bordo. Deberás ajustar tu actitud de "Ya se los dije tres veces—¡esto es tan frustrante!" a "Les he dicho tres veces—¡solo faltan cuatro!" Ten

paciencia, y recuerda que esto es un viaje.

Aquí hay unos ejemplos reales adicionales de cómo empresas comparten su visión con empleados:

RE/MAX First: Cada miembro del equipo de liderazgo, compuesto de siete personas, tomo a 12 personas cada uno (84 en total), les enseñó personalmente, y los evaluó respecto a sus Tres Cualidades Únicas **McKinley:** Tomó a sus 12 gerentes medios, los dividió entre el equipo de liderazgo, y los guiaron.

The Professional Group: Llevó a cabo chequeos sobre valores medulares al azar. Si alguien los podía nombrar todos, en ese momento recibían $20.

Otros clientes de EOS han agrandado el V/TO y lo han pegado en un lugar en la oficina donde todos lo puedan ver.

También me enteré que una empresa ofrecía una tarjeta de regalo de $20, con una condición. El empleado que la había recibido la semana anterior se la daría al siguiente empleado que demostrara uno de los valores medulares

RESUMEN

EL COMPONENTE DE LA VISIÓN

CONTESTA LAS 8 PREGUNTAS

- El Organizador Visión/Tracción (V/TO)
    1. ¿Cuáles son tus valores medulares?
    2. ¿Cuál es tu enfoque medular?
    3. ¿Cuál es tu meta a 10 años?
    4. ¿Cuál es tu estrategia de mercadeo?
    5. ¿Cuál es tu panorama a 3 años?
    6. ¿Cuál es tu plan a 1 año?
    7. ¿Cuáles son tus Rocas trimestrales?
    8. ¿Cuál es tu lista de asuntos?

COMPARTIDO POR TODOS

- Diles
    - Lleva a cabo una reunión inicial (kickoff)
    - Agenda reuniones trimestrales de estado-de-la-empresa
    - Agenda reuniones departamentales trimestrales

de la empresa. Tenían que enviar un correo electrónico a toda la organización y decirles a todos a quién se la dieron y qué valor medular demostró esa persona. La tarjeta de regalo nunca podía regresar al mismo empleado hasta que todos la hubiesen recibido, y cada vez, tenía que atravesar departamentos. En 52 semanas, la empresa compartió 52 historias de valores medulares.

Alcanzas todo tu potencial cuando tu equipo de liderazgo está en la misma página con respecto a las ocho preguntas. Todos en la organización comparten la visión de la empresa, quieren formar parte de ella, y la perpetúan con sus acciones y palabras.

Ahora debes convertir tu visión en una realidad práctica.

*G

umby Trademark and Copyright NoticeTM, and © Premavision, Inc. and Prema Toy Co.

*N

ames have been changed to protect employee confidentiality.

CAPÍTULO 4

EL COMPONENTE DE LAS

PERSONAS

RODÉATE DE BUENAS PERSONAS



¿Has notado que grandes líderes frecuentemente acreditan su éxito a tener “buenas personas”? ¿Qué rayos significa eso? Cuando le he preguntado a líderes exactamente a qué se refieren, pareciera que cada vez, recibo una respuesta distinta. Eventualmente, me di cuenta que todas las respuestas eran exactamente iguales. Claro, las palabras eran distintas, pero el contexto jamás cambió. En este capítulo, vamos a descifrar toda la terminología extraña como “buenas personas”, “Jugadores clase A”,

“platino”, “cuartil superior”, y “superestrellas”, para llegar al meollo del asunto.

Todo se resume en poner a las personas correctas en los puestos correctos.

Jim Collins volvió popular esta idea en su exitoso libro *Empresas que Sobresalen*. Es una idea que ha existido por mucho tiempo.

Lamentablemente, no se ha presentado una definición completamente clara acerca de qué significa. Como resultado, era otro término más dentro de la mezcla compleja de terminologías que solo provocan mayor confusión. Sin embargo, la definición es bastante sencilla.

Las personas correctas son las que comparten los valores medulares de tu empresa. Encajan y prosperan dentro de tu cultura. Son personas con las que disfrutas estar, que hacen que tu organización sea un mejor lugar. Un ejemplo perfecto es la recepcionista de Autumn Associates. Al regresar de sus vacaciones, su vuelo se retrasó tanto que su avión aterrizó solamente una hora antes de su reunión de las 8:00 am. Los empleados habían creado

la costumbre de vestir con prendas que tuvieran el logo de la empresa para las reuniones empresariales, así que le pidió a su mamá que la recogiera del aeropuerto y le llevara una camisa de la empresa. Se cambió la ropa dentro del vehículo y llegó a trabajar a tiempo, con todo y la vestimenta. Esto ejemplifica dos de los valores medulares de la empresa—compromiso y cuidado. En este capítulo te presentaremos tu segunda herramienta de EOS, el Analizador de Personas, que te ayudará a eliminar la confusión para determinar quiénes son correctos para tu empresa.

Valores Medulares + Analizador de Personas = Personas Correctas El *puesto correcto* significa que cada uno de tus empleados está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de tu organización y que los roles y responsabilidades que se esperan de cada empleado encajan con su *Habilidad Excepcional (Unique Ability*®). Este es un concepto creado por Dan Sullivan y es marca registrada de The Strategic Coach, Inc.

En el libro *Unique Ability* (Habilidad Excepcional), las autoras Catherine Nomura, Julia Waller, y Shannon Waller explican que todos tienen una Habilidad Excepcional. El truco está en descubrir la tuya. Cuando estás operando desde tu Habilidad Excepcional, tu habilidad

superior frecuentemente destaca frente a otros que la valoran. Experimentas mejoría sin fin, te sientes con energía en lugar de vacío, y, sobre todo, tienes una pasión para lo que estás haciendo que te impulsa a ir más lejos de lo que otros lo harían en esta área. Cuando esta combinación de pasión y talento encuentra el público correcto, naturalmente crea valor para otros quienes, te responden ofreciendo mayores recompensas y más oportunidades para más mejoras. Es como tu enfoque medular personal. Cuando alguien está operando desde su Habilidad Excepcional, está en el puesto correcto.

Uno de los obstáculos para ganar tracción y alcanzar tu visión es que los roles, responsabilidades, expectativas, y descripciones de puestos no son claros debido a asuntos estructurales. Una estructura confusa posiblemente te ha llevado hasta donde estás, pero no te llevará más lejos. Un error común es crear una estructura para acomodar a las personas que te agradan o que no quieres perder. Al crear una estructura que sea eficiente, debes ver a largo plazo. A veces esto significa quitar o cambiar puestos que ya no son

relevantes. Para atravesar el techo, debes asegúrate que has implementado la estructura correcta para llegar al siguiente nivel. Esto nos lleva al Organigrama de Rendición de Cuentas, la mejor herramienta para estructurar tu organización de la manera correcta, definiendo roles y responsabilidades, e identificando claramente todos los puestos dentro de la organización.

Habilidad Excepcional + Organigrama de Rendición de Cuentas = Puestos Correctos

Al avanzar, enfrentarás dos clases de situaciones con respecto a las personas. La primera es tener a la persona correcta en el puesto incorrecto.

La segunda es tener a la persona incorrecta en el puesto correcto. Para ganar tracción, necesitas abordar ambas. Analicemos una por una.

PERSONA CORRECTA, PUESTO INCORRECTO

En este caso, tienes a la persona correcta (por ejemplo, la que comparte tus valores medulares), pero no está operando desde su Habilidad Excepcional.

Esta persona ha sido promovida a un puesto que le quedó muy grande, o está en un puesto que le queda muy pequeño, o está en un puesto en el cual no utiliza su Habilidad Excepcional. Por lo general, esta persona está donde está porque ha estado en la organización mucho tiempo, te agrada, y es una excelente adición al equipo. Hasta ahora, probablemente creías que estabas ayudando a la persona al promoverla a su puesto actual. En realidad, estabas obstaculizando su crecimiento y el crecimiento de la empresa. Tu trabajo en esta situación es cambiar a la persona del puesto actual hacia el puesto correcto, en el cual será exitosa.

Asumiendo que existe este puesto—la mayoría de las veces existe—el problema se resuelve al cambiar a la persona. Lamentablemente, a veces no hay un puesto disponible. En este caso, debes tomar una decisión difícil.

Debes tomar decisiones por el bien mayor de la empresa, y no te puedes dar el lujo de retener a personas simplemente porque te agradan. Si este es el caso, debes dejarlos ir. Esto será una de las situaciones más difíciles que

tendrás que enfrentar. Al hacer ese cambio, la empresa siempre estará mejor, y normalmente la persona será más feliz a la larga.

PERSONA INCORRECTA, PUESTO CORRECTO

En este caso, la persona es excelente en lo que hace, es extremadamente productiva, y claramente está operando desde su Habilidad Excepcional. Lo que hace que sea una persona incorrecta es que no comparte tus valores medulares. Aunque puede parecer que este obstáculo es algo con lo que puedes vivir a corto plazo, a la larga, esa persona está matando tu organización. Está destruyendo lo que estás tratando de construir, en formas pequeñas que, la mayoría de las veces, ni si quiera notas. Es aquel comentario irónico en el pasillo, la mirada insolente a tus espaldas, la discordia que esta persona propaga.

Temprano en el proceso, un cliente tenía la situación de la persona equivocada en el puesto correcto. El mejor vendedor de la empresa era una persona que carecía de integridad. A pesar de que era muy amable, profesional, y conocedor, constantemente distorsionaba la verdad para lograr el éxito de cada propuesta. El crecimiento de su nuevo negocio era de 20% al año, y sus clientes nunca se quejaban. Debido a que el equipo de liderazgo no había identificado sus valores medulares aún, permitieron que esta situación continuara sucediendo por 12 meses. Al darse cuenta de cómo estaba haciendo crecer el negocio, se enfrentaron a una decisión que parecía difícil. Al despedirlo, los empleados y vendedores se abrieron con respecto a sus sentimientos y preocupaciones. Él estuvo dañando la reputación de la empresa durante todo el tiempo que trabajo ahí. Sus valores medulares ahora estaban por escrito, e incluyeron la integridad. El dueño del negocio expreso, “nunca más permitiremos que un empleado trabaje para nosotros si no vive este valor medular”.

No importa lo difícil que sea la situación, debes tomar la decisión correcta para el negocio si quieres que perdure. Si tienes a la persona incorrecta en el puesto correcto, en última instancia esta persona deberá irse por el bien mayor de la empresa.

Claro, existe una tercera situación respecto a las personas, que es tener a la persona incorrecta en el puesto incorrecto. La solución es obvia: esa persona debe irse. Pero la manera en la cual llegaste a esa conclusión no siempre es obvia. Otro cliente tuvo a un Director Financiero por más de 20

años. Al principio, el compartía los valores medulares, tenía talento, y definitivamente estaba en el puesto correcto. Con el paso del

tiempo, el negocio, la industria, y la tecnología cambiaron, y él no cambio con ellos.

El puesto le estaba quedando grande. Su actitud también cambio considerablemente. Se volvió resentido, desinteresado, y menos amigable de lo que solía ser. Ya no era la persona correcta para el puesto correcto.

Los dueños no se percataron del cambio hasta que precisaron e implementaron los valores medulares y la estructura correcta. Lucharon con la difícil situación por año y medio, mientras le daban la oportunidad al Director Financiero de cambiar y adoptar los nuevos valores medulares, pero no tuvieron suerte. No les quedó opción más que reemplazarlo con un nuevo Director Financiero. La diferencia fue como el día y la noche. Sus sesiones fueron considerablemente más productivas, el departamento de finanzas finalmente se reorganizó, y la empresa se posicionó para avanzar al siguiente nivel.

Tu trabajo es contratar, despedir, evaluar, premiar, y reconocer a todas las personas en base a los valores medulares y Habilidades Excepcionales. Esa es la manera de construir una organización con todas las personas correctas en los puestos correctos.

Veamos cómo se puede hacer esto de manera práctica. Las siguientes herramientas te permitirán evaluar a las personas y tomar las decisiones correctas. Veremos primero las Personas Correctas y después los Puestos Correctos.



PERSONAS CORRECTAS

Con la respuesta a la primera pregunta en el V/TO—"¿Cuáles son tus valores medulares?"—ahora puedes definir quiénes son las personas correctas para tu organización. Es importante notar que cualesquiera que sean tus valores medulares, no hacen que las personas que no los tengan sean correctas o incorrectas, ni las hace buenas o malas. Simplemente no encajan con la cultura de *tu* empresa. Si van a un lugar que tiene sus valores, estarán bien y probablemente prosperarán. Teniendo tus valores medulares en mente, ahora debemos enfocarnos en la herramienta que te enseñará lo que tienes.

EL ANALIZADOR DE PERSONAS

Frecuentemente, he observado a mis clientes discutir los asuntos con relación a personas de manera subjetiva y poco productiva. Casi nunca lograban resolver los asuntos de personas, y cuando lo hacían, el proceso tomaba el doble de tiempo del que debió tomar. Por necesidad, elaboré una herramienta para que estas discusiones fueran mucho más tangibles.

NOMBRE	SEGURO DE SI MISMO CON HUMILDAD	CRECER O MORIR	AYUDAR PRIMERO	HACER LO CORRECTO	HACER LO QUE LE DICES
JOHN SMITH	+	+	+	+	+
SALLY JONES	-	-	-	-	-
GEORGE WILSON	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

El Analizador de Personas está diseñado para identificar si tienes o no a la persona correcta ocupando el puesto. Esta es una de las cinco herramientas principales utilizadas por mis clientes. En realidad, el concepto lo creó mi padre al principio de la década de los 1970s para evaluar a las personas en ventas, y lo he modificado a ser una herramienta que ayuda a evaluar los valores medulares de cada individuo. El formato del Analizador de Personas lo puedes descargar de

www.eosworldwide.com/people

.

Primero, debes poner el nombre de las personas a quienes vas a analizar en la columna izquierda. Después, arriba pones cada uno de tus valores medulares. Después debes calificar a cada persona conforme a su adherencia los valores medulares. Da una de estas tres calificaciones:

+ Exhibe el valor medular la mayoría de las veces

+/- A veces exhibe el valor medular, otras no.

- No exhibe el valor medular la mayoría de las veces.

Observarás en el ejemplo anterior, que John en definitiva es la persona correcta para tu organización, George está al borde, y Sally debe irse.

El ideal al cual aspiras en tu organización es rodearte con el 100 por ciento de personas correctas, que se ven como John. Sin embargo, esto solo es un ideal, así que no te empeñes en la perfección. Lo que tu

equipo debe hacer es determinar en dónde está la barra. La “barra” es el estándar mínimo que aceptarás de los resultados del Analizador de Personas. El poder de

establecer esa barra es que le das a todos los gerentes absoluta certeza respecto a qué es aceptable y que no lo es. Cuando los gerentes sepan cuáles son tus expectativas, ellos exigirán la rendición de cuentas de su gente.

La barra recomendada para una empresa con cinco valores medulares se conforma por tres más, dos más/menos, y nunca un menos. Esto es solamente mi recomendación en base a experiencia pasada. Tengo clientes con barras más altas o más bajas, así que debes decidir por ti mismo. El punto clave es que cualquiera que esté justo en la barra o por encima de ella es la persona correcta, y tu meta es tener 100 por ciento de personas correctas en tu organización

LA REGLA DE TRES FALTAS

¿Qué haces si tienes a alguien por debajo de la barra? Antes de tomar decisiones drásticas, recomiendo que comuniques los resultados del Analizador de Personas a la persona y le des a esa persona la oportunidad de mejorar su rendimiento. Casi siempre mejorará. La pregunta es,

¿mejorará lo suficiente para estar por encima de la barra? La mayoría de las personas lo harán, otras no, pero deberías darles la oportunidad de desempeñarse de conformidad con la nueva estructura.

La regla de tres faltas funciona así:

Falta Uno: Discute los asuntos y tus expectativas con la persona, y dale 30 días para corregir el error.

Falta Dos: Si no ves mejoría, discute otra vez con esa persona respecto a su rendimiento y dale otros 30 días.

Falta Tres: Si aún no ves mejoría, esta persona no cambiará y debe irse. Cuando finalmente termine la relación laboral, todos aquellos que son las personas correctas te agradecerán y se preguntarán porqué tardaste tanto en hacerlo.

En la práctica, descubrirás que la mayoría de las veces no tienes que despedir a las personas. Al crear conciencia de tus valores medulares a

través de tu discurso inicial, reuniones trimestrales del estado-de-la-empresa, el Analizador de Personas, evaluaciones de rendimiento, y la regla de las tres faltas, las personas que no encajan no durarán hasta la tercera falta. Algunos ni siquiera duran hasta la primera. En cambio, se irán por su cuenta, porque saben que no encajan.

Lo que el proceso hace es impulsarlos a salir. Considera el siguiente ejemplo: Un equipo de liderazgo tenía un miembro que definitivamente no encajaba. Era el vicepresidente de ventas y mercadeo. En las primeras dos sesiones, lo vi sudar al llenar el Organigrama de Rendición de Cuentas y noté que estaba muy incómodo durante el proceso de descubrir sus valores medulares. Se estaba volviendo claro el motivo por el cual las ventas de la empresa se habían estancado por unos años. Para la tercera sesión, se excusó, diciendo que tenía una reunión con un cliente fuera de la ciudad y no podía llegar. Para la cuarta sesión, había renunciado a la empresa y aceptado otro trabajo. Fue reemplazado por alguien que era la persona correcta para el puesto correcto. Como resultado, el cliente experimentó crecimiento por primera vez en tres años. Este es un ejemplo perfecto de cómo alguien puede arreglárselas para estar en una organización con falta de claridad respecto a los roles, valores, y expectativas. Al estar implementadas las herramientas, con mayor enfoque y rendición de cuentas, simplemente ya no hay donde esconderse.

Recomiendo utilizar los siguientes cuatro pasos con el Analizador de Personas:

PASO 1

Después de descubrir tus valores junto a tu equipo de liderazgo, hagan el ejercicio de “analizarse” entre ustedes mismos, así como lo hacen todos los clientes de EOS. Esto logrará dos objetivos. Primero, validará tus valores medulares. Si todos están débiles respecto a un valor en particular, deberían cuestionarse si realmente lo deberían incluir. Segundo, podrán determinar si alguien del equipo de liderazgo está por debajo de la barra. Mientras que esta situación no se da frecuentemente, también debes seguir la regla de las tres faltas con esta persona. La mayoría de las veces, esta persona mejorará su rendimiento. Otras veces, optará por salir.



PASO 2

Pide a tu equipo de liderazgo que haga el ejercicio del Analizador de Personas con todas las personas en la organización, y posteriormente, pide a cada gerente que comparta los resultados con las personas que evaluaron, en sesiones individuales. Esto traerá vida a la herramienta en la organización.

PASO 3

Utiliza el Analizador de Personas en tus evaluaciones de rendimiento trimestral con todos los miembros del equipo. Deja que ellos te analicen a ti también. No tengas miedo de predicar con el ejemplo.

PASO 4

Si tu equipo de liderazgo está teniendo dificultades con un problema de personal, pasen a esta persona por el filtro del Analizador de Personas. Esto te dará una perspectiva clara respecto a si se trata

de un problema de la persona correcta. Si este es el problema, no hay más que discutir y ahora sabes cómo resolverlo. Si no es este el problema, sino que puede que se trate del puesto de la persona, no te preocupes—ahora cubriremos ese tema.

PUESTOS CORRECTOS

Al estar seguro de que has elegido a las personas correctas, es importante que las asignes a los puestos correctos. Esto significa que todas las personas

están operando dentro de sus Habilidades Excepcionales y esas habilidades están claramente alineadas con sus roles y responsabilidades.

No se puede crear un puesto hasta que la organización esté estructurada de la manera correcta para subir a tu empresa al siguiente nivel. Para crear esa estructura, utilizaremos una herramienta poderosa denominada el Organigrama de Rendición de Cuentas. Este es un organigrama cargado y, al completarse, ayudará a los dueños y a los miembros del equipo de liderazgo a entender claramente sus propios roles y responsabilidades.

Posteriormente, eso les ayudará a hacer lo mismo para su gente.

EL ORGANIGRAMA DE RENDICIÓN DE

CUENTAS

Esta herramienta no asume que solo hay una manera de estructurar una organización. Podrías leer cien libros de desarrollo organizacional y encontrar cien opiniones distintas acerca de cómo estructurar una organización. La pregunta clave es esta: ¿Cuál es la estructura correcta para que tu organización avance dentro de los próximos seis a 12 meses?

Después del V/TO, el Organigrama de Rendición de Cuentas tiene el mayor impacto que cualquier herramienta EOS. Obliga a los usuarios a ver su organización de una manera distinta y a abordar asuntos de personas que los han estado obstaculizando durante años.

Para que este ejercicio tenga impacto en tu empresa, necesitarás sentar unas reglas clave:

1. Debes ver hacia adelante. No puedes ver para atrás ni te puedes estancar en el presente. Eso distorsionará tu juicio.

2. Debes desprenderte del negocio actual, tu rol actual, y tu ego.

3. Debes elevarte por encima del negocio, ver hacia abajo, y tomar decisiones para el bien mayor de la empresa a largo plazo.



El Organigrama de Rendición de Cuentas empieza con la creencia fundamental que solo existen tres funciones principales en cualquier negocio, y esas tres funciones hacen que cada negocio camine, sin importar si es empresa nueva o la empresa más grande del mundo.

Para ilustrar las tres funciones principales, imagina tres cuadros, uno a la par del otro. En el cuadro a la izquierda, tienes la primera función principal: mercadeo y ventas. En el cuadro de en medio está la segunda: operaciones.

Y en la caja de la derecha, tienes la tercera: finanzas y administración.

Puede que les denomines de distinta forma, pero esas son las tres funciones principales. Ventas y mercadeo generan negocio. Operaciones suministra el servicio o fabrica el producto, y cuida del cliente. Finanzas y administración manejan el flujo de fondos que entran y salen, así como la infraestructura.

Asumiendo que las tres funciones principales existen en todas las organizaciones, la verdad es que todas deben estar fuertes.

He tenido muchos debates acerca de si ventas y mercadeo es la función más importante. El argumento siempre es que hasta que alguien venda algo, nada más sucede. Es difícil contradecir eso. Pero la realidad es que las tres deben estar fuertes.

Para afirmar el punto, consideremos estos tres escenarios:

• Tienes una función de ventas y mercadeo fuerte, una función de

operaciones débil, y una función de finanzas fuerte. ¿Cuál es el efecto neto? En ese escenario, estás haciendo un gran trabajo vendiendo y captando nuevos clientes, pero los estás perdiendo

otra vez porque operaciones no está cumpliendo lo que prometiste y los clientes no están contentos.

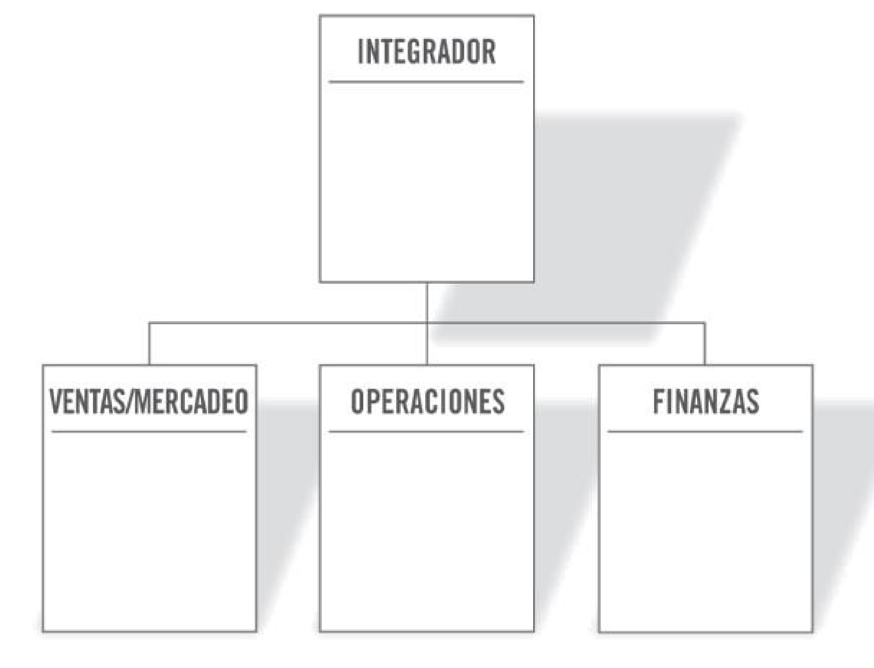
• Tienes una función fuerte de ventas y mercadeo, una función fuerte de operaciones, y una función de finanzas débil. ¿Cuál es el efecto neto? Una vez más, atraerás mucha clientela y cuidarás de ellos, pero el dinero pasa de entrada por salida a causa de una falta de controles financieros: $10 millones entran y $10 millones salen, o peor aún, $10 millones entran y $10.2 millones salen.

Puede que esto resuene contigo del porqué hay muchas empresas que caen en una situación donde no hay monitoreo de gastos, ni tampoco se evalúa la rentabilidad del cliente individual.

• Tienes una función débil de ventas y mercadeo, una función fuerte de operaciones, y una función fuerte de finanzas. ¿Cuál es el efecto neto? Muchas personas talentosas en operaciones y finanzas están esperando a que algo suceda, y nada está sucediendo.

Si alguna de las tres funciones principales está débil, tu organización no es tan efectiva. Considerando que las tres son igual de importantes, es hora de aplicar el Organigrama de Rendición de Cuentas. Para mantener la rendición de cuentas, ultimadamente solo una persona puede estar a cargo de cualquier función principal dentro de una organización. Solo una persona supervisa ventas y mercadeo, solo una persona dirige operaciones, y solo una persona maneja finanzas y administración. Cuando hay más de una persona responsable, nadie lo es.

Cuando los equipos de liderazgo hacen este ejercicio por primera vez, frecuentemente descubren que tienen dos o hasta tres personas dentro de un cuadro. Puede ser que esto suceda contigo también. Si sucede, has descubierto un problema de raíz para la falta de crecimiento o caos en tu empresa, y debes resolverlo reduciendo la cantidad de nombres a uno. La mentalidad de todos para uno y uno para todos no construirá una empresa sólida. Puede ser que te ha traído hasta aquí, pero solamente una rendición de cuentas clara te impulsará al siguiente nivel.



Para llevar la estructura a dar un paso más, estas tres funciones no pueden operar de manera independiente. Por esto es que todas las buenas organizaciones tienen otra gran función, un rol que he denominado el integrador.

INTEGRADORES

El integrador es la persona que de manera harmoniosa integra las funciones principales del negocio. Cuando esas funciones principales están fuertes y tienes a personas fuertes rindiendo cuentas en cada una, causará fricción y tensión saludable entre ellas. El integrador mezcla esa fricción para convertirla en más energía para la empresa de manera integral.

Utilizo el término "integrador" para cortar la tela de todos los grandiosos títulos para este rol, como Director Ejecutivo, Presidente, Gerente General, Rey o Reina. No importa cómo le llames, lo importante es que el integrador es la persona que tiene la Habilidad Excepcional para administrar la organización, manejar los asuntos que surgen del día a día, e integrar las tres funciones principales. El integrador es el pegamento que mantiene unida a la empresa.

Esa es la estructura básica del Organigrama de Rendición de Cuentas.

Habiendo entendido esto, otros dos factores importantes deben

tomarse en consideración al crear la estructura correcta para tu organización.

Primero que nada, al personalizar el Organigrama de Rendición de Cuentas para tu empresa, las tres funciones principales podrían dividirse dentro de más funciones. Por ejemplo, ventas y mercadeo a veces se dividen en una función de ventas y una de mercadeo. Operaciones a veces se divide en dos o tres funciones, tales como entregas, administración de proyectos, o servicio al cliente. Finanzas y administración pueden dividirse hasta dentro de cuatro: finanzas, administración, informática (IT) y recursos humanos (RR.HH.)

Dependiendo del tamaño y el estado en el cual se encuentra tu organización, podrías terminar con tres a diez funciones principales en esa primera línea.

Mientras te mantengas enfocado en cuál es la estructura correcta para tu organización, el número correcto vendrá. Por favor recuerda siempre, menos es más. Ningún cliente de EOS tiene más de siete funciones principales.

El segundo factor es otra función principal que no está en la primera línea.

En mi experiencia, cuando una empresa crea su Organigrama de Rendición de Cuentas, la mitad de las veces se dan cuenta que, además de tener un integrador que integre las funciones principales, hay otro rol poderoso en la organización. Este rol está por encima del de integrador, y se le llama el visionario.

VISIONARIOS

El concepto del visionario dentro de un Organigrama de Rendición de Cuentas es uno de mis mayores descubrimientos. He tenido clientes que imparten este concepto en universidades a estudiantes de MBAs en mi nombre. Entender e implementar este concepto abre los ojos y empodera.

Francamente, también ha evitado que algunos socios se maten entre sí.

El visionario y el integrador son completamente distintos. En una empresa pequeña a mediana, el visionario por lo general es el dueño, codueño, o fundador. En una sociedad, la mayoría de las veces, un socio es el visionario y otro es el integrador. Es la dinámica que los ha llevado a donde están. El visionario por lo general tiene 10 ideas

nuevas por semana. Tal vez nueve de ellas no sean tan buenas, pero por lo general una lo es, y es esa idea por

semana que hace que la organización siga creciendo. Por esta razón, los visionarios son invaluables. Por lo general son muy creativos. Resuelven los problemas grandes y feos (pero no los pequeños y prácticos), y son geniales con las relaciones con clientes importantes, vendedores, proveedores y bancarias. La cultura de la organización es muy importante para ellos, porque normalmente funcionan más basados en sus emociones y por lo tanto tienen un mejor barómetro acerca de cómo se sienten las personas. Si eres uno de ellos, conócete y sé *libre.*

En contraste, los integradores generalmente son buenos para liderar, dirigir, y exigir la rendición de cuentas a las personas. Les encanta manejar los aspectos del día a día del negocio. Son responsables por las ganancias y pérdidas, y del plan de negocios general para la organización. Eliminan obstáculos para que las personas que manejan las funciones principales puedan ejecutar. Son excelentes para proyectos especiales. En resumidas cuentas, funcionan más basados en la lógica. Si eres uno de estos, conócete y *estrésate.*

Un profesor de la Universidad de California enseña que siempre necesitas a un emprendedor y a un administrador al frente de una empresa. La ambición de un emprendedor se equilibra con la prudencia y disciplina del administrador. Está haciendo el mismo punto que la relación de visionario/integrador, pero utiliza distinta terminología. Cuando se estructura correctamente, la dinámica que existe entre las dos Habilidades Excepcionales puede ser mágica.

Para un mejor entendimiento acerca de la dinámica de visionario/integrador, lee *Rocket Fuel: The One Essential Combination That Will Get You More of What You Want from Your Business Combustible Para Cohetes: La Combinación Que Te Dará Más De Lo Que Quieres De Tu Negocio*). Escrito con mi coautor, Mark C. Winters, es un manual completo para encontrar, desarrollar y maximizar la relación visionario/integrador.

Cuando Asphalt Specialists, Inc. (ASI), una empresa de asfalto con ingresos anuales de $40 millones y 120 empleados, empezó El Proceso EOS, su equipo de liderazgo era disfuncional y acababan de sufrir su primer año infructuoso. Los dueños, hermanos Bruce y Dan, no se estaban poniendo de acuerdo. Estaban administrando la empresa en conjunto, y ninguno estaba en el puesto correcto. Dan estaba metido en todos los aspectos de la empresa y se estaba quemando rápido,

mientras que Bruce estaba metido en ventas a tiempo completo y se estaba frustrando con la situación.

La creación de su Organigrama de Rendición de Cuentas los llevó a entender los roles de visionario e integrador. Al darse cuenta de sus verdaderas habilidades, los dos hermanos rápidamente definieron sus puestos. Bruce ahora es el visionario y Dan es el integrador. Con una visión clara, su equipo de liderazgo ahora es saludable y están entusiasmados por cumplir su meta de convertirse en la empresa de pavimentación con asfalto de la mejor calidad en el mercado. El año pasado fue el año más rentable de toda su existencia, durante un período en que los negocios de nuevas construcciones en la región estaban en lo más bajo de los últimos 20 años y otras empresas de asfalto estaban teniendo problemas para mantener sus negocios.

Mi primera experiencia con el poder de los roles de visionario/integrador sucedió en mi primera empresa, Wickman Productions, la cual de alguna forma administrábamos junto con mi padre. Como típico visionario, rápidamente se frustró con lo que implicaba administrar el negocio día a día, pero seguía metiéndose en todo. Como típico integrador, yo quería que se apartara de mi camino y me dejara a mi lidiar con los pormenores.

Con las frustraciones acrecentando en ambos lados, reservé una sala de conferencias en el hotel Marriot por un día. Preparé una presentación y nos encerramos en un cuarto. Ilustré lo que el visionario debiera hacer para el bien mayor de la organización, que era la Habilidad Excepcional de mi padre, y lo que el integrador debía hacer, que era la mía. Cuando se calmaron las aguas, ambos estábamos claramente en nuestros puestos correctos, con roles y responsabilidades claras, motivados, y estábamos

preparados para seguir. Eso fue otro factor clave para lograr darle la vuelta a la empresa. La rendición de cuentas clara te llevará al siguiente nivel.

Es común que una empresa tenga un visionario, pero no un integrador. Esto causa un verdadero problema, porque el visionario constantemente está frustrado con su falta de tracción. Adicionalmente, él o ella debe seguir actuando como integrador y debe meterse en la administración del día a día de la empresa. Por ejemplo, Bob Shenefelt es un visionario puro. Construyó su primera organización, Great White, a $10 millones en ingresos y después la vendió exitosamente. Estuvo en el listado de la revista *Inc.* de las 500

empresas de más rápido crecimiento, tenía una cultura próspera, y—

¿adivina qué? También tenía un socio que era un integrador.

En su segunda empresa, RCS, le costó ganar tracción y crecer por encima de $4 millones en el período de cuatro años porque no había encontrado al integrador correcto. El año pasado, Bob trajo al integrador correcto—

Patrick Gysel—para llenar el rol. RCS creció en un 40 por ciento, y este año, logrará ingresos de por lo menos $7 millones y hasta donde se puede proyectar, no dejará de crecer.

Lo que hace que el Organigrama de Rendición de Cuentas sea más que solo un cuadro organizacional es que al estar claras las funciones principales, cada una se defina por cinco roles principales. Como ejemplo, los cinco roles de la función del visionario pueden ser las siguientes:

- Investigación y Desarrollo/ideas
- Resolución creativa de problemas
- Relaciones principales
- Cultura
- Ventas

El organigrama en la página siguiente muestra los ejemplos más comunes de los cinco roles principales para cada función principal. Recuerda que aproximadamente la mitad de las organizaciones tienen un rol de visionario,

y las otras no. Esto es lo que representa la línea punteada alrededor del visionario.

LDR, significa *liderar, dirigir* y exigir *rendición de cuentas* a las personas.

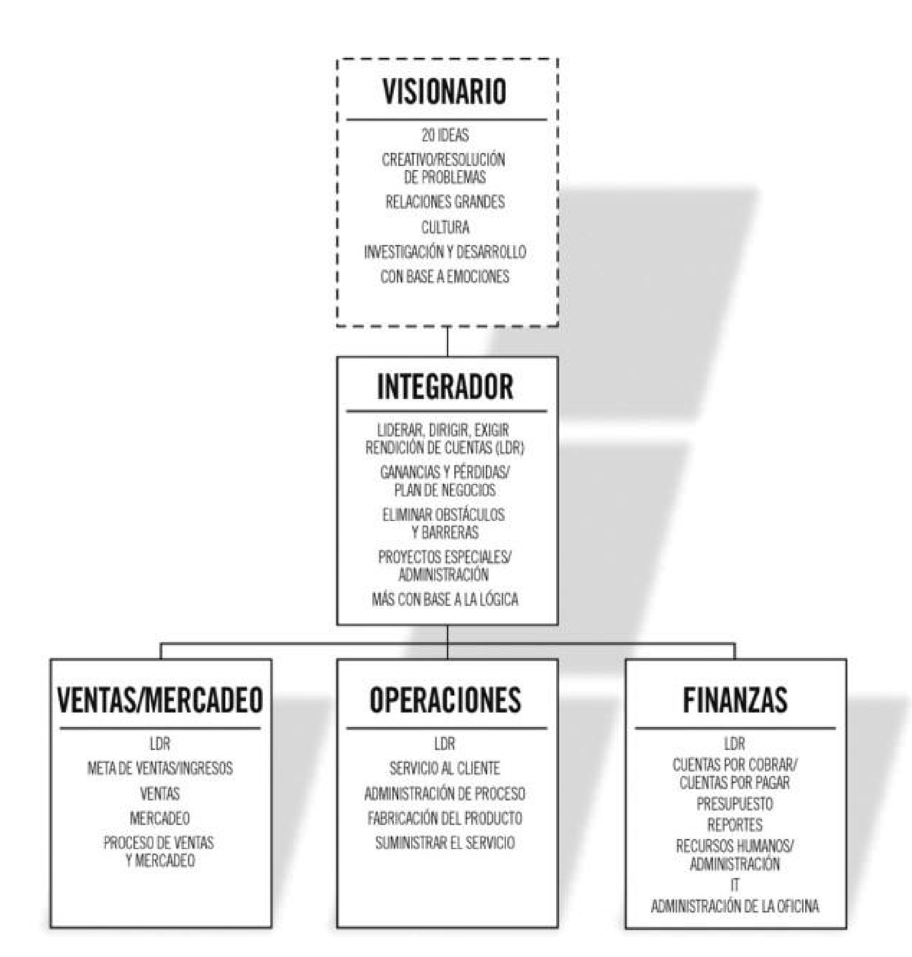
Cualquiera dentro del Organigrama de Rendición de Cuentas que tiene a personas que le reporten tiene una responsabilidad vital de LDR. Esto requiere tiempo, energía, y una Habilidad Excepcional.

Para un mejor entendimiento acerca del LDR, lee *How to Be a Great Boss* (*Cómo Ser un Gran Jefe*). Escrito con mi coautor, René

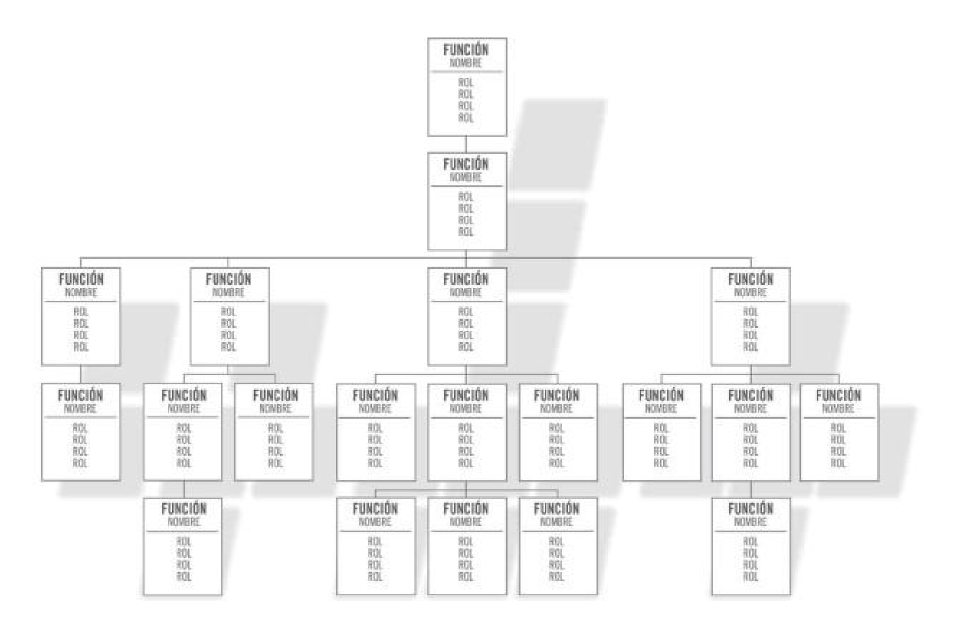
Boer, es una guía completa para aprender cómo convertirse en un líder y administrador de clase mundial.

Ahora mapeas toda tu organización utilizando la estructura del Organigrama de Rendición de Cuentas. Ilustra todas las funciones en tu organización y a qué función le reportan, y después haz el listado de los cinco roles principales de esa función. Determina si tienes a un visionario en tu organización. De ser así, ilústralo claramente.

Al construir tu Organigrama de Rendición de Cuentas, una advertencia: Elabora primero solo la estructura. Aún no pongas nombres dentro de los cuadros. En otras palabras, ilustra las funciones correctas en todos los niveles de la organización. Este método te obligará a ser honesto contigo mismo y te llevará a crear la mejor estructura. Al tener la estructura correcta establecida, pon a las personas correctas en los puestos correctos. Cuando escojas a alguien para ese puesto, quieres que esa persona esté operando desde su Habilidad Excepcional.



Cuando hayas terminado, el Organigrama de Rendición de Cuentas deberá parecer un organigrama, con cinco viñetas que ilustren los roles principales de cada función. Una nota importante: El Organigrama de Rendición de Cuentas esclarecerá la función, el rol y una estructura para reportar, pero no definirá la estructura de comunicación. Tu comunicación debería fluir libremente por todas las líneas y departamentos donde sea necesario, creando una cultura abierta y honesta. Teniendo clara la responsabilidad de cada posición y teniendo comunicación que atraviese todos los departamentos, evitarás problemas entre distintos departamentos. El Organigrama de Rendición de Cuentas no debería crear silos ni divisiones.



TU EQUIPO DE LIDERAZGO

Al haber completado tu Organigrama de Rendición de Cuentas, el visionario, si es que tienes uno, el integrador, y las personas dirigiendo las funciones principales se convertirán en tu equipo de liderazgo. Ahora tienes representación y responsabilidad asignada para todas las funciones principales de la empresa. Ahora que tu equipo de liderazgo está claramente integrado, los siguientes cuatro capítulos tratarán acerca de cómo te reúnes, priorizas, comunicas, reportas, resuelves problemas, y ejecutas tu visión.

CDC

Tu Organigrama de Rendición de Cuentas completado aclara quién es responsable de qué. Con este nivel de claridad, es hora de

poner a todas las personas correctas en los puestos correctos. Para hacer esto, necesitas solo un filtro: CDC.

CDC, *Comprenderlo, desearlo,* y tener la *capacidad* para hacerlo. CDC es una herramienta que surgió después de miles de horas de trabajar con líderes. El concepto me fue materializado al estar sentado en un café con un cliente. Estábamos discutiendo por qué una de sus movidas, el elevar a una de sus personas clave al rol de integrador, aún no había rendido frutos.

Tenía a la persona correcta, pero la promoción no había funcionado. En ese momento, la respuesta a una pregunta que me había estado molestado se me iluminó. Tras cientos de sesiones, de repente entendí por qué llenar puestos no funcionó para algunos. Le expliqué el concepto de CDC. Como resultado de la claridad que CDC le dio, inmediatamente se percató que había cometido un error de puesto incorrecto. La persona que obtuvo el puesto lo deseaba, pero no tenía la capacidad para hacerlo. Esa persona inmediatamente fue removida del rol a uno más adecuado, que ejecuta de manera excelente.

El descubrimiento me vino tras observar a muchas personas a quienes se les habían otorgado puestos pero que no dieron la talla para asumir su rol. Estas personas no estaban rindiendo completamente porque faltaba uno de los tres factores. No lo comprendían, no lo querían, o no tenían la capacidad para ejecutar el puesto.

Para llegar al siguiente nivel, necesitas que las personas que te reporten puedan tomar la pelota y correr con ella. Cuando tú como líder o gerente defines claramente el puesto (incluyendo roles, responsabilidades, expectativas, y cuantificables) y presentas esa oportunidad, has creado una vacante. Una de dos cosas sucederá como resultado: O asumirán y tomarán control del puesto, o jamás lo harán. Si no lo hacen, es porque falta ya sea la C, la D, o la otra C. Bajo este escenario, tú estarás frustrado, ellos estarán frustrados, y nunca podrás delegar y elevar, y siempre estarás obligado a hacer todo o parte de su trabajo. Dividamos estos factores uno a la vez.

Comprenderlo

Has visto a personas que lo comprenden, y personas que no.

“Comprenderlo” simplemente significa que realmente entienden su rol, la cultura, los sistemas, el paso, y cómo se integra el puesto. No

todos lo comprenden. La buena noticia es que existen suficientes personas que sí.

Desearlo

Esto significa que genuinamente les gusta el puesto. Entienden el rol, y quieren hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad. En

muchas ocasiones, un administrador siente la necesidad de motivar, pagar de más, o rogarle a una persona para que lo quiera, cuando la realidad es que no debe ser así. A veces su ego, tus esperanzas, o su ignorancia respecto a lo que implica el trabajo los lleva a pensar que lo desean. Pero si no, jamás van a dar esa chispa, sin importar cuán efectivo seas como gerente. Así que deja de forzar algo que no se va a dar. Encuentra a alguien que lo desea, y se notará la diferencia inmediatamente.

Capacidad para Hacerlo

Capacidad significa tener el tiempo, así como la capacidad mental, física y emocional para hacer bien el trabajo. A veces, un puesto podrá requerir un compromiso de 55 horas semanales mientras que la persona solo está dispuesta a comprometerse 40. A veces, el trabajo requerirá cierto nivel de intelecto, destreza, conocimiento, e inteligencia emocional, y la persona no tiene esa capacidad. Esto es el Principio de Peter en todo su esplendor, en el cual se eleva a las personas a un nivel de incompetencia.

Un “no” a cualquiera de estos tres significa que no es el puesto correcto para la persona, no es su Habilidad Excepcional. A este punto, no debes engañarte. A veces podrás convertir un “no” en un “sí” si estás dispuesto a invertir el tiempo y recursos necesarios para elevar a una persona. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no tendrás el tiempo para esperar a que se ajusten a la curva de aprendizaje.

Ten cuidado de no asumir que ya tienes a las personas para llenar las funciones principales. Solo porque actualmente ocupan el puesto no siempre significa que lo comprenden, desean, y que tienen la capacidad.

Utilizar el filtro de CDC te obligará a ser honesto contigo mismo.

Cuando Ronnisch Construction Group, una contratista general con ingresos de $44 millones y 37 empleados, empezaron el proceso,

Bernie Ronnisch, el dueño e integrador, tenía un equipo de liderazgo conformado por cuatro personas. Al actuar como parte imparcial, me doy cuenta muy rápido cuando alguien no encajará en el equipo de liderazgo, a veces mucho antes que el integrador lo vea. En este caso, dos de los cuatro miembros no lo

iban a lograr—¡eso era 50 por ciento del equipo! Luchamos con las tareas de fijar prioridades trimestrales, con crear el Organigrama de Rendición de Cuentas, y con descubrir los valores medulares, y pasamos varios trimestres de pocos resultados para alcanzar esas prioridades. En un momento de frustración, le pregunté directamente a los dos miembros qué tan comprometidos estaban con este proceso en una escala del 1 al 10. Ambos respondieron que 4.

Eso es todo lo que Bernie necesitaba escuchar para implementar unos cambios difíciles. A pesar de que ambos tenían mucho talento, los sacó del equipo de liderazgo. Despidió a uno, y al otro lo cambió a un rol de superintendente, y poco tiempo después, renunció. Bernie los reemplazó con las personas correctas en los puestos correctos. Dieciocho meses después, la empresa creció en un 50 por ciento en ese año calendario. Al tener implementado un equipo de liderazgo sólido compuesto por cinco personas (Bernie agregó una función principal), se pusieron a trabajar en el resto de la empresa. Con mucho pesar, cambiaron a más del 40 por ciento de sus empleados. Como resultado, ahora tienen a las personas correctas en los puestos correctos en toda la organización. Cuatro años después de empezar El Proceso EOS, su crecimiento del 70 por ciento del año pasado los puso en el puesto número siete de la lista de empresas con crecimiento más rápido en el *Crain's Detroit Business.* También fueron finalistas para el premio de Ernst & Young de Emprendedor del Año.

He estado rastreando una estadística en los últimos 11 años con relación a los cambios del equipo de liderazgo de mis clientes durante los primeros dos años de haber implementado EOS. Los datos muestran que el 80 por ciento de las veces, hay un cambio en el equipo de liderazgo como resultado de este proceso. Esto significa que la mayor parte del tiempo, el equipo de liderazgo con el que empiezas no es con el que terminarás. La mitad de las veces, el cambio es sacar a alguien del equipo, y la mitad de las veces, es agregar a alguien al equipo. El punto es: si realmente te vas a comprometer a construir una gran empresa, un equipo de liderazgo fuerte, y poner a las personas correctas en los puestos correctos, debes prepararte para un cambio en tu equipo de liderazgo. Sin embargo, puede que seas uno del 20 por ciento en el cual no hay cambio.

NOMBRE	SER CONFIADAMENTE HUMILDE	CRECER O MORIR	AYUDAR PRIMERO	HACER LO CORRECTO	HACER LO QUE LE DICES	COMPRENDERLO	DESEARLO	CAPACIDAD PARA HACERLO
JOHN SMITH	+	+	+	+	+	SÍ	SÍ	SÍ
SALLY JONES	–	–	–	–	–	SÍ	NO	SÍ
GEORGE WILSON	+/–	+/–	+/–	+/–	+/–	NO	SÍ	SÍ

La vida es mucho más fácil para todos cuando tienes a personas alrededor tuyo que genuinamente lo comprenden, desean, y tienen la capacidad para hacerlo.

Teniendo claro CDC, incorpóralo a tu Analizador de Personas. Cuando estés evaluando a tu gente, la calificación de CDC debería ser blanco y negro, "sí" o "no", a diferencia de los más y menos para los valores medulares. Debes obtener un "sí" en los tres, de lo contrario, la persona está en el puesto incorrecto.

UN NOMBRE, DOS PUESTOS

Puede que tengas un nombre en dos puestos, pero no dos nombres en un puesto. Al inicio de una empresa, el emprendedor fundador ocupa todos los puestos. Él o ella es el nombre que ocupa todos los puestos. Él o ella es el integrador, el gerente de ventas y mercadeo, el gerente de operaciones, y el gerente de finanzas. Conforme crece la organización, se traen a nuevas personas para ocupar los puestos necesarios. Por ejemplo, cuando un emprendedor llega al límite de su capacidad, él o ella trae a alguien para manejar operaciones y así suelta esa función principal.

Si has llegado al punto en que tienes a personas ocupando más de un puesto

—por ejemplo, tu contador también es la persona encargada de envíos y servicio al cliente—está bien, siempre y cuando tengan suficiente tiempo para ejecutar bien ambos puestos. Depende del tamaño de la organización.

Si tu o ellos no tienen tiempo para estar en todos los puestos, eso tendrá que cambiar. Eso nos lleva al siguiente punto.

DELEGAR Y ELEVAR

Mientras crece tu empresa, debes subir a tu Habilidad Excepcional, y lo mismo aplica para tu equipo de liderazgo. Con tu Organigrama de Rendición de Cuentas implementado, ahora puedes determinar cuando alguien está trabajando al máximo de su capacidad. Cada persona solamente tiene 100 por ciento de su tiempo de trabajo. Este 100 por ciento representa la cantidad de tiempo que cada persona está dispuesta a trabajar, manteniendo balance. Para algunas personas, son 40 horas por semana, y para otros, son 70 horas. Todos son diferentes.

Cuando la cantidad de trabajo requiere más de 100 por ciento para hacer bien el trabajo, digamos un 120 por ciento, algo tiene que ceder. Esta persona necesita delegar y elevar el 20 por ciento extra porque él o ella está obstaculizando la organización y topando contra el techo. En algunos casos, es hora de mover a esta persona a un puesto en lugar de los dos que actualmente está ocupando. Si esta persona está en un puesto, él o ella necesita delegar más a otras personas, optimizar, o eliminar algunas tareas.

En todo momento, debes asegurarte que esta persona se esté acercando más y más a su Habilidad Excepcional.

Por ejemplo, asume que tienes a una excelente persona de operaciones y finanzas en un puesto, liberándote de esas funciones principales. Pero tu carga de trabajo aún requiere un 120 por ciento de tu tiempo para dirigir y administrar a tu equipo de liderazgo como integrador, dirigir al equipo de ventas, vender, y crear el material de mercadeo. Es hora de soltar algo más.

Asumiendo que dirigir y administrar al equipo de liderazgo y ventas son tus Habilidades Excepcionales, debes delegar la dirección del equipo de ventas y la creación de material de mercadeo para liberar el 20 por ciento. Delega a la persona correcta en el puesto correcto y elévate a tu Habilidad Excepcional.

Cuando delegas y elevas, es vital que tengas a la persona correcta en el puesto correcto. De lo contrario, nunca te sentirás completamente cómodo soltando. También debes darte cuenta que no tienes opción más que delegar.

Si estás a un 120 por ciento, estás obstaculizando a la compañía y probablemente te estás empezando a desgastar. Ya no tienes el tiempo para

administrar completamente la empresa y dirigir bien al equipo de

ventas—

no digamos los demás trabajos. Si la única razón por la cual no estás soltando es por la persona que está ocupando el puesto, es hora de tomar esa decisión difícil. No puedes seguir haciendo el trabajo de esta persona por él o ella. No puedes seguir tomando sus “monos”, como lo expresan Hal Burrows, William Oncken, Jr., y Kenneth Blanchard en su libro, *The One Minute Manager Meets the Monkey* (El Administrador de Un Minuto Conoce al Mono).

Imagina que todas las responsabilidades, problemas, y asuntos de las personas que te reportan son monos. Cuando la persona que te reporta entra a tu oficina con un problema, él o ella está tratando de dejarte su mono. Al final del día, después que muchas personas han entrado a tu oficina con sus problemas y los han dejado contigo, terminas con 20 monos saltando en tu oficina. Si alguien entra con un mono, debe salir con él. Si no puede o no quiere, has contratado a la persona incorrecta.

Tyler Smith de Niche Retail es un ejemplo clásico de alguien que ha sido capaz de constantemente delegar y elevar mientras su organización ha crecido y continuamente está atravesando techos. Cuando Tyler y su socio, Brad Sorock, empezaron su empresa de ventas por Internet (Tyler como el integrador y Brad como el visionario), Tyler manejaba todas las ventas, operaciones, y finanzas, mientras que Brad estaba en el laboratorio investigando y encontrando la siguiente idea de producto y estrategia. A Tyler le sonaba un timbre en el teléfono, indicando que había recibido un pedido, y bajaba a su sótano para imprimir el pedido, empacarlo, y enviarlo.

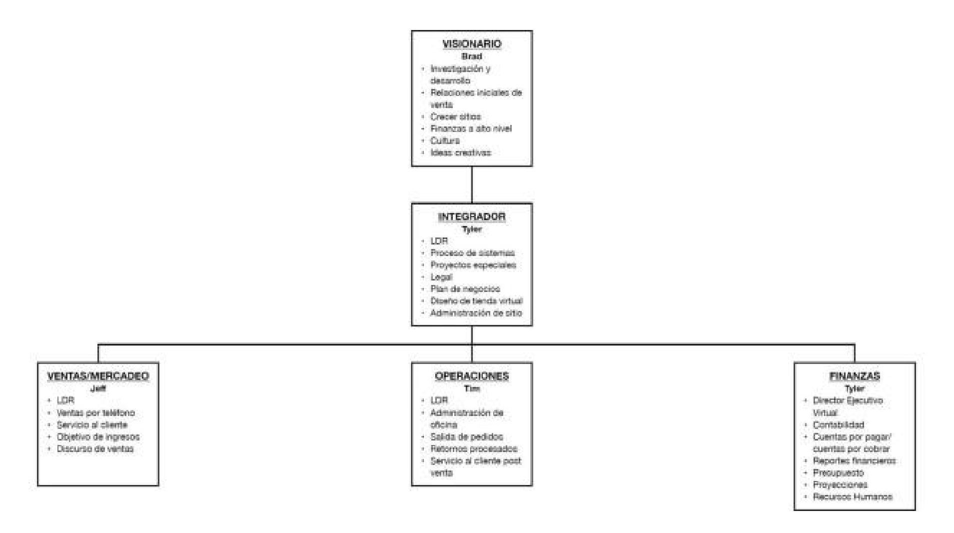
Después procesaba el pago, hacía pedidos a su proveedor, y pagaba las cuentas. Esto sucedió durante el primer año.

Mientras crecía el negocio, llego al límite de su capacidad. Ya no podía ejecutar todos sus trabajos. Su primera delegación y elevación la hizo a su esposa, Stacey, quien le ayudó a empacar cajas. Rápidamente, llegaron de nuevo al límite de su capacidad. Contrató a alguien para ayudarle a enviar pedidos, y soltó esa función completamente. Después se cambió a una bodega de 2,000 pies cuadrados donde cabía todo el inventario, lo cual creó

la necesidad de buscar a un gerente de operaciones. Después contrató a un contador y soltó esa función. Continuó el crecimiento.

Niche se cambió a una bodega de 10,000 pies cuadrados. Eso creó

la necesidad de un Director Financiero y después de un Director de Operaciones, así como jefes de tiendas y mercadeo. Mayor crecimiento requirió una bodega de 80,000 pies cuadrados, y así continúa la historia hasta hoy. Tyler magistralmente delegó y elevó cada vez que llegaba al límite de su capacidad, evitando desgastarse. Adicionalmente, cada miembro del equipo de liderazgo continúa delegando y elevando mientras continúa creciendo. A continuación, te presentamos la evolución del Organigrama de Rendición de Cuentas de Niche Retail:

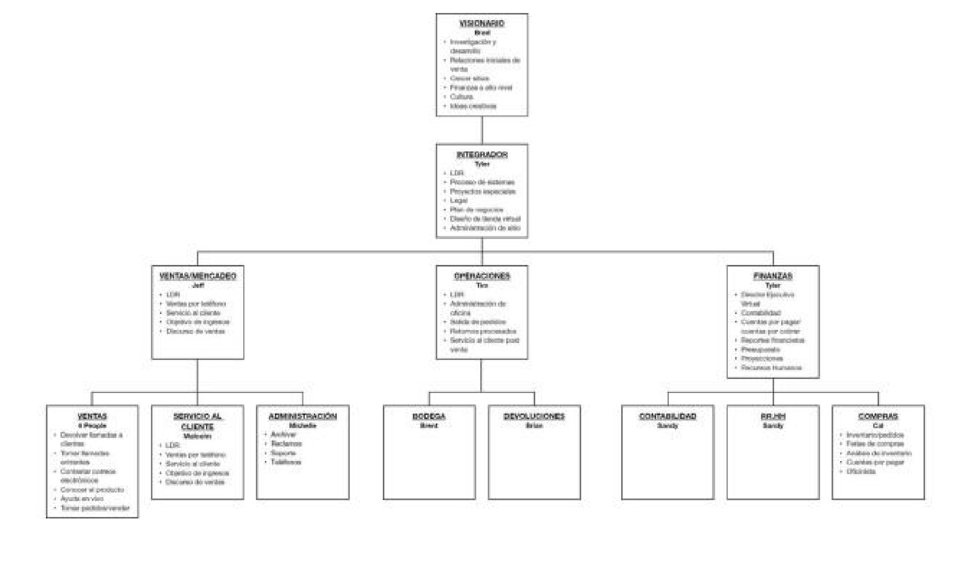


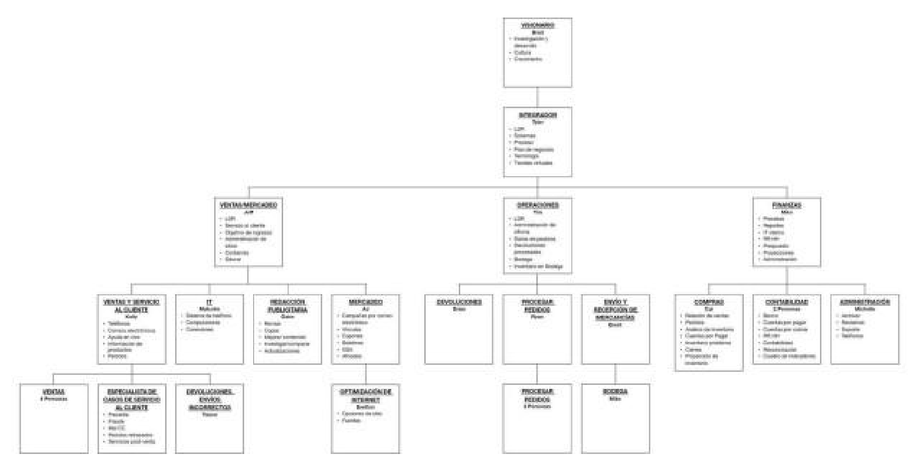
AÑO 1

4 Personas/$500K Ingresos

AÑO 2

15 Personas/$2.1M Ingresos



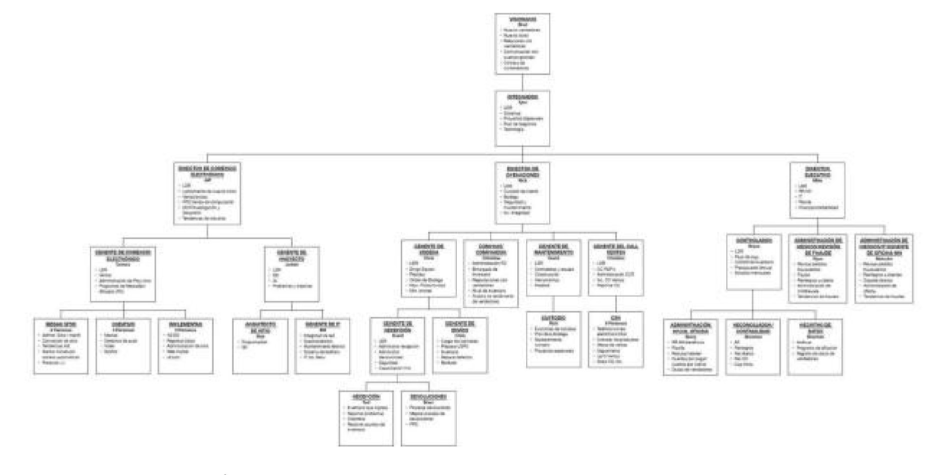


AÑO 3

26 Personas/$6M Ingresos

AÑO 4

43 Personas/$14.1M Ingresos



EVOLUCIÓN

Mientras crece tu organización, tu Organigrama de Rendición de Cuentas constantemente evolucionará y cambiará, como puedes ver en el ejemplo de Niche Retail contenido en las páginas anteriores. Esta es una herramienta dinámica. Piensa cómo se veía tu estructura cuando eras la mitad de tu tamaño actual. Ahora imagina cómo se vería con el doble del tamaño.

¿Cuáles son las diferencias? El punto es que el Organigrama de Rendición de Cuentas es una herramienta de constante evolución si estás creciendo. A un ritmo de crecimiento del 20 por ciento, harás un cambio al Organigrama de rendición de Cuentas aproximadamente cada 90 días.

ESCALABILIDAD

Cuando elaboras tu Organigrama de Rendición de Cuentas, notarás que algunas funciones requieren que varias personas ejecuten el mismo trabajo (ej. Vendedores, representantes de servicio al cliente, contadores). El Organigrama de Rendición de Cuentas se vuelve escalable. Cuando hay varias personas que tienen el mismo trabajo, simplemente pones la cantidad de personas en esa función en lugar de agregar varios cuadros nuevos.

Por ejemplo, si observas el Organigrama de Rendición de Cuentas de Niche Retail del 5to año bajo el gerente de *call center* (centro de llamadas), notarás que la función de representante de servicio al cliente (CSR) tiene a ocho personas.

TU ORGANIGRAMA ACTUAL

Puede que te estés preguntando qué hacer con tu organigrama actual. Tu nuevo Organigrama de Rendición de Cuentas debe reemplazarlo y debe convertirse en la herramienta que utilices para ilustrar la estructura organizacional. Muestra claramente la estructura de reportes y los roles y responsabilidades de cada función. Mantenlo simple. El siguiente paso es compartirlo con todos en tu empresa. Ellos apreciarán saber en dónde encajan y sobre qué deberán rendir cuentas.

De allí, asumiendo que tienes tus valores medulares y CDC, suelta la liana y deja que ejecuten. Experimentarás los resultados increíbles que vienen a raíz de aprovechar todos los talentos combinados.

TERMINACIONES

Una advertencia: Ahora que tienes claridad, notarás claramente quiénes son las personas que no encajan en la organización. Pero no deberías salir corriendo a despedirlos a todos. Esto te haría vulnerable como organización y dejará unos hoyos.

Se metódico con los cambios de personal, asegurándote que todos en el equipo de liderazgo estén en la misma página y avanzando paso a paso.

Esto no te da una salida. Solo significa que no puedes poner a la empresa en una posición vulnerable. Aún debes efectuar el cambio.

Una vez, mis padres salieron de la ciudad, cuando mis hermanos adolescentes y yo aún vivíamos en casa. Al regresar a casa, mi padre se dio cuenta que no habíamos regado la planta de mi madre, y se estaba secando rápidamente. Decidimos que inundarla en agua la reviviría, pero claro, no fue así. Cuando mi madre notó el problema, simplemente agarró un par de tijeras y podó unas de las ramas secas. La planta revivió poco tiempo después.

Debes podar de vez en cuando para que una organización pueda florecer. El simplemente tener la esperanza que las personas que no encajan bien lo logren, mandarlos a un seminario, o darles charlas es como inundar la

planta. No resolverá el problema. Al podar lo necesario, tu organización se revitalizará.

36 HORAS DE DOLOR

Si hay personas que deben irse, y estás retrasando la decisión

porque la idea de despedirlos te resulta dolorosa, espero que esto te motive. Durante la evolución de Niche Retail ilustrada en las páginas anteriores, Tyler Smith mantuvo a alguien por un año más de lo que debió haber estado porque le estaba costando mucho tomar la decisión de sacar a la persona. Lo que también dificultaba la decisión era que esta persona estuvo con ellos en los primeros años. Sin embargo, la empresa ahora le quedaba grande. Él sabía esto, y con el tiempo, su actitud se tornó negativa. El equipo de liderazgo finalmente sacó los resultados del Analizador de Personas y se dieron cuenta que no había otra opción. Esta persona ya no era la correcta para la organización. Como resultado, después de mucha angustia y análisis, Tyler finalmente tomó la difícil decisión de despedirlo. Unos días después, Tyler me llamó y compartió un término que ahora utilizamos en EOS: 36 horas de dolor.

Las horas previas a y el momento de la terminación fueron dolorosas, pero después de ese punto, se dio cuenta que fue una de las mejores decisiones que había tomado para el bien mayor de la empresa. No podía entender por qué no lo había hecho antes. El ambiente laboral era mucho mejor y menos tenso para todos. Se sintió aliviado.

Otros empleados le agradecieron por tomar esta decisión difícil.

Experimentó todo ese dolor por un año, cuando en retrospectiva, pudo haber experimentado solo 36 horas de dolor, probablemente para ambas partes. Incidentalmente, el señor que fue despedido ahora le está yendo muy bien y está persiguiendo su pasión. La decisión fue la mejor para todos.

Si el Analizador de Personas te demuestra que alguien es la persona incorrecta para tu organización, toma la decisión. Y sí, habrá un poco de dolor, pero solo por 36 horas.

Dos cosas importantes que debes tener en mente:

1. Ten cuidado con lo que deseas, porque lo obtendrás. Si quieres crecer, tienes que entender que no todos podrán mantener el paso y continuar en el mismo puesto por siempre.

2. Mantener a las personas solo porque te agradan es destructivo.

Estás haciéndole un daño a la empresa, a todos en ella, y a la persona. Las personas deben agregar valor. Entiendo que puede que esto suene muy frío, pero en la medida que las personas estén en los puestos correctos, todos están más contentos, especialmente ellos.

LAS TRES PREGUNTAS

Cuando un cliente completa su Organigrama de Rendición de Cuentas, hacemos tres preguntas para confirmar que está al 100 por ciento. Por favor haz estas tres preguntas a tu equipo de liderazgo:

1. ¿Es ésta la estructura correcta para llegar al siguiente nivel?

2. ¿Están todas las personas en los puestos correctos?

3. ¿Todos tienen suficiente tiempo para ejecutar bien el trabajo?

Un "sí" en las tres confirma que estás al 100 por ciento de este componente esencial.

Ahora sabemos a qué se refieren los grandes líderes cuando atribuyen su éxito al hecho de rodearse de buenas personas. Se refieren a poner a las personas correctas (valores medulares) en los puestos correctos (CDC y Habilidad Excepcional).

Teniendo clara tu visión y siendo compartida por todos, y con las personas correctas en los puestos correctos, el siguiente paso es medir el progreso de tu empresa y tener el pulso absoluto de tu negocio. Eso requiere utilizar datos.

RESUMEN

EL COMPONENTE DE LAS PERSONAS

PERSONAS CORRECTAS

- Valores Medulares
- El Analizador de Personas

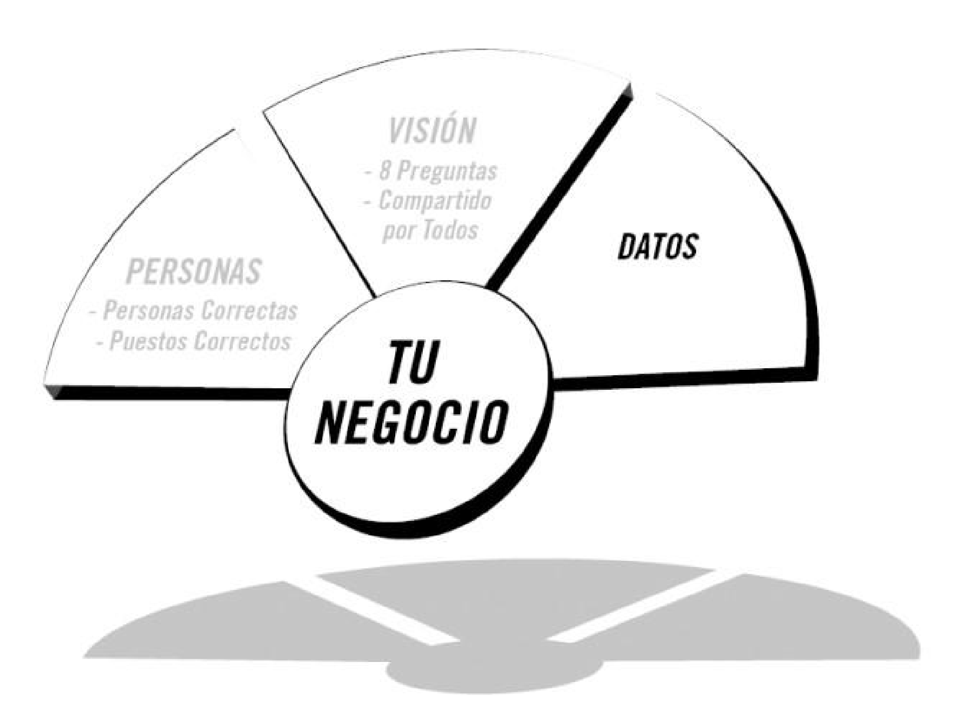
PUESTOS CORRECTOS

- Organigrama de Rendición de Cuentas
- CDC (Comprenderlo, desearlo, tener la capacidad para hacerlo)

CAPÍTULO 5

EL COMPONENTE DE DATOS

SEGURIDAD EN NÚMEROS



Imagina un pequeño avión volando sobre el Océano Atlántico. A medio vuelo, el capitán anuncia, "Tengo malas noticias y tengo buenas noticias. La mala noticia es que no funcionan los medidores. Estamos completamente perdidos, no tengo la menor idea a qué velocidad vamos ni en qué dirección, y no sé cuánto combustible queda. ¡La buena noticia es que vamos con excelente tiempo!"

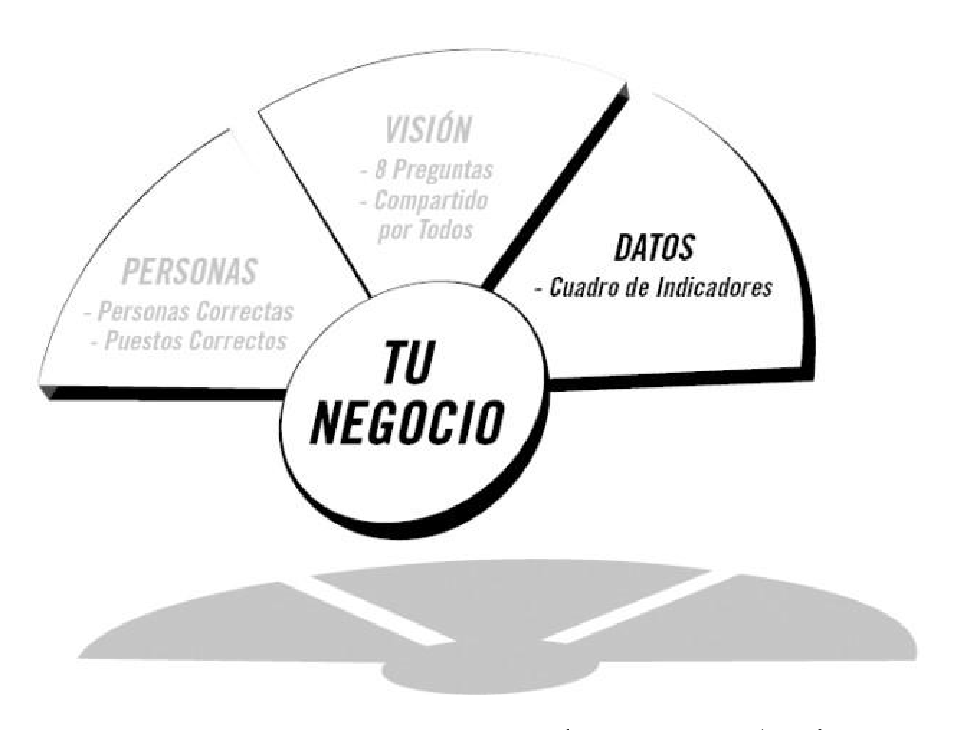
¿Te suena familiar? Así es como la mayoría de los emprendedores dirigen sus organizaciones. Están volando a ciegas sin datos que les indiquen en dónde están, hacia dónde van, o si van en la dirección correcta. Pero siempre son optimistas.

Las dudas te pueden carcomer. Si eres un típico dueño de negocio, frecuentemente te despiertas a las 2:00 a.m. con un sentimiento intranquilo.

Sientes que no puedes medir precisamente el pulso de tu negocio. Para tomar ese pulso, al día siguiente caminas por tu oficina y platicas con cinco personas distintas. En el proceso, desperdicias mucho de tu tiempo y del tiempo de otras personas, y después de hablar, lo que has obtenido son opiniones subjetivas, no datos concretos. Solo la información fáctica te puede dar la base para discusiones y tomar decisiones productivas.

Este capítulo está diseñado para ayudarte a formular y

administrar tus datos a manera que te permitan tomar el pulso de tu negocio de manera



consistente y precisa para que puedas tomar acción efectiva. Ya no estarás trabajando en base a suposiciones, opiniones subjetivas, emociones, y egos.

Ganarás el poder de administrar tu negocio a través de un grupo selecto de números seleccionados. Estos números te permitirán monitorear tu negocio semanalmente, lo que te mostrará rápidamente qué actividades están encarriladas o desviadas. Cuando hayas rastreado esos números durante un tiempo, adquirirás la valiosa habilidad de ver patrones y tendencias para predecir el futuro.

Para el Componente de Datos, te presentaremos una herramienta que ha sido probada a través del tiempo que te permitirá cuantificar los resultados de tu empresa. Se llama el Cuadro de Indicadores, y cuando aprendas a utilizarla, podrás leer correctamente el pulso de tu negocio. Con datos concretos a la mano, dormirás mejor en las noches. Ultimadamente, tendrás la habilidad de soltar la liana y estar mejor conectado. Adicionalmente, llegarás al punto donde todos en tu organización tienen un número, un cuantificable significativo y manejable. Esto les dará una dirección clara e incrementará la productividad.

CUADRO DE INDICADORES

De conformidad con un viejo principio de negocios, cualquier cosa que se mide y observa mejora. El concepto de administrar a través de un Cuadro de Indicadores ha existido desde hace mucho tiempo. La idea se ha expresado por muchos términos distintos. Se le ha llamado tablero, reporte relámpago, métricas de cuadro de indicadores, cuantificables, indicadores de

desempeño clave, números inteligentes, etc. Como sea que le llames, es una serie de números que te pueden decir a un vistazo cómo le está yendo a tu empresa.

La realidad lamentable es que la mayoría de las organizaciones no tienen un Cuadro de Indicadores. Carecen de números basados en actividad para revisar de forma regular. Posiblemente dependen de un PyG (estado de pérdidas y ganancias) que les da una calificación, pero para ese momento ya es muy tarde para hacer correcciones. Un estado de pérdidas y ganancias es un indicador final. Son datos que vienen después del hecho, y no puedes cambiar el pasado. Pero con un Cuadro de Indicadores, puedes cambiar el futuro.

Veamos el ejemplo de una persona que logró manejar lo que parecía ser la bestia más incontrolable, utilizando un Cuadro de Indicadores. En su libro, *Liderazgo,* Rudolph Giuliani indica en el capítulo adecuadamente titulado

"Todos Son Responsables, Todo El Tiempo" que una de las primeras cosas que hizo cuando tomó el puesto de alcalde de la Ciudad de Nueva York fue implementar CompStat. CompStat es una herramienta de administración multinivel que permite que oficiales del Departamento de Policía de Nueva York (NYPD) reporten números de crimen específicos por día o semanalmente.

Giuliani dice que permitió a los directores de recintos ver patrones y tendencias, y después reaccionar y despachar oficiales a donde fuera necesario. En el pasado, el NYPD solamente había rastreado la cantidad de arrestos y los tiempos de respuesta a las llamadas 911, pero estos son indicadores finales. Para cuando reciben estos números, trimestralmente o incluso anualmente, el patrón de crimen ya habría cambiado. CompStat rastreó actividad criminal por día y semanalmente, a lo que Giuliani dice que permitió que el NYPD tomara el pulso de la actividad criminal y que adquiriera la habilidad de prevenir un crimen en lugar de solo reportarlo.

En ocho años, bajaron los homicidios en un 70 por ciento, y en general el crimen bajó en un 65 por ciento. En 1996, CompStat ganó el Premio de Innovación en el Gobierno de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy en

la Universidad de Harvard. Ahora, muchas ciudades utilizan la misma clase de herramienta. Después del éxito de CompStat, Giuliani develó un Cuadro de Indicadores para la ciudad denominado CapStat, que permite la evaluación detallada de desempeño de 20 agencias de la ciudad.

Mi mentor de negocios, Sam Cupp, me enseñó cómo utilizó su Cuadro de Indicadores para tomar el pulso de sus empresas, que sumaba más de $300

millones en ventas. En sus enseñanzas, me obligó a hacer lo mismo con mi negocio. En mi primer negocio, logré administrar toda la empresa utilizando 14 números. La cantidad de números que necesitas rastrear dependerá de la clase de empresa que tengas. El Cuadro de Indicadores de cada empresa es diferente. Con más de 400 clientes EOS, hay más de 400 distintos Cuadros de Indicadores. Tu Cuadro de Indicadores será único para ti y para tu organización. El siguiente ejercicio te mostrará un proceso, paso a paso, para elaborar un Cuadro de Indicadores que sea apto para tu negocio único.

PASO 1

Invierte una hora con tu equipo de liderazgo. Imagina que están en una isla desierta en algún lado. Ninguno de ustedes puede hablarle a nadie, ingresar a su correo electrónico, ni hablar por teléfono. Lo único que tienes es una hoja con unos cuantos números. Estos números deben permitir que tengas el pulso absoluto de tu empresa. ¿Cuáles son todos los números que deben estar en esa hoja? Decide y elabora un listado de todas las categorías que necesitas rastrear semanalmente para obtener ese pulso.

CUADRO DE INDICADORES DE LA EMPRESA															
			ENERO				FEBRERO				MARZO				
QUIÉN	CUANTIFICABLES	META	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30
	INGRESO SEMANAL														
	BALANCE DE EFECTIVO														
	LLAMADAS DE VENTAS														
	REUNIONES DE VENTAS														
	PROPUESTAS														
	NEGOCIOS CERRADOS														
	PLANILLA														
	PROBLEMAS DE CLIENTES														
	EVALUACIÓN DE CLIENTE														
	CUENTAS POR COBRAR														
	CUENTAS POR PAGAR														

Estas categorías debieran incluir cosas como ingreso semanal, balance de efectivo, actividad de ventas semanales, satisfacción/ problemas de clientes, cuentas por cobrar y pagar, y proyectos de clientes o estado de producción, por nombrar algunos.

Como regla general, deberías terminar con cinco a 15 números—de preferencia más cercano a cinco. Existe tal cosa como demasiada información, así que mantenlo simple. Al haber identificado todas las categorías, las ingresas a tu formato del Cuadro de Indicadores. En la página anterior hay un ejemplo de un formato en hoja de cálculo. Como puedes ver, enumeras las categorías bajo el título de Categorías:
PASO 2

En la columna izquierda, escribe quién es responsable por cada uno de los números. Solamente una persona puede ser responsable en última instancia por cada uno, y normalmente es la persona que dirige esa función principal.

Esta es la persona que debe entregar ese número semanal a la organización, no la persona que simplemente ingresa el número. Por ejemplo, el responsable de llegar a los números de actividades de ventas es el jefe de

ventas y mercadeo, no la persona de finanzas que llena el Cuadro de Indicadores cada semana.

PASO 3

Identifica y escribe cuál es la meta esperada para la semana en cada categoría. Ahora que tienes claro tu V/TO y tu visión, los números de meta en tu Cuadro de Indicadores deberían estar directamente relacionados con tu plan a un año.

PASO 4

Escribe la fecha de la próxima semana en la primera columna de fechas a manera de preparación para llenar tu Cuadro de Indicadores la próxima semana.

PASO 5

Decide quién será responsable de recolectar los números y llenar el Cuadro de Indicadores cada semana para que el equipo de liderazgo lo revise.

Decide cómo recibirá esa persona los números de cada miembro.

PASO 6

¡Úsalo! Debes revisar tu Cuadro de Indicadores cada semana para asegurarte que estás encarrilado con tu visión. La verdadera magia de utilizar un Cuadro de Indicadores no se limita a manejarlo semanalmente.

Pronto verás 13 semanas (3 meses) en un vistazo, lo que te permitirá ver patrones y tendencias. De allí los números se corren, es decir que eliminas la primera semana del Cuadro de Indicadores cuando agregues la semana número 14. Asegúrate de guardar los números que vas eliminando para usar de referencia en el futuro y como dato histórico.

TRES REGLAS GENERALES DEL CUADRO DE

INDICADORES

1. Los números en el Cuadro de Indicadores deben ser números basados en actividades semanales, no los números de alto nivel

como los que miras en un estado de pérdidas y ganancias (PyG).

Recuerda que este Cuadro de Indicadores no es un PyG. Se basa en números que muestran actividad y te dicen si estás perfilado para un PyG fuerte. En otras palabras, tu Cuadro de Indicadores predice tu

PyG. ¿Qué son números basados en actividad? Para ayudar a esclarecer esto, veamos unos ejemplos.

Una categoría sería ingresos/ventas. Si solo monitoreas el ingreso conforme entra, reaccionaras muy tarde a los descensos. Observa tu proceso de ventas y sigue los pasos lo más atrás que puedas.

Generalmente podrás ver que cada paso puede medirse con un número. Tómalos en orden, empezando con el primer paso. Mide la cantidad de clientes potenciales generados, la cantidad de contactos, la cantidad de citas programadas, la cantidad de citas atendidas, la cantidad de propuestas, y /o la cantidad de negocios cerrados. Tú decides cuanto atrás quieres medir porque tú puedes rastrear el proceso hasta el primer paso.

Digamos, por ejemplo, que escoges la cantidad de nuevos clientes potenciales y rastreas ese número en el Cuadro de Indicadores. Al saber la cantidad de clientes potenciales que tienes, puedes ver cuántos de ellos se convierten en contactos, y cuantos contactos se convierten en citas, etc. Cuando entiendas estas fórmulas e índices, podrás predecir la cantidad de cierres dentro de dos, tres, y a veces hasta cuatro meses. Ultimadamente, esto te da la capacidad de predecir y te dice cuántos clientes potenciales necesitas desarrollar hoy.

Otro ejemplo de números basados en actividad es la satisfacción del cliente. Si simplemente monitoreas las quejas de clientes o clientes perdidos, eso también ya es muy tarde. En vez, debes ir al primer paso del proceso—encontrar cuales son los factores que afectan tanto a los clientes satisfechos como a los insatisfechos.

Por ejemplo, puedes elaborar una encuesta proactiva numérica, haciendo tres preguntas que requieran de una respuesta basada en números cada vez que cierras un negocio o entregas el producto.

Como resultado, crearás indicadores guía que te permitirán

monitorear cómo te está yendo. Por ejemplo, si en promedio, recibes 8.5 de 10 en determinada área de tu entrega y de repente miras una calificación promedio de 7 durante tres semanas, sabes que hay algún problema en alguna parte. Entonces tienes la oportunidad de resolverlo previo a potencialmente perder el cliente.

2. El Cuadro de Indicadores es más una herramienta proactiva, ayudándote a anticiparte a los problemas antes que realmente sucedan. Sin embargo, aún necesitas revisar los estados financieros de

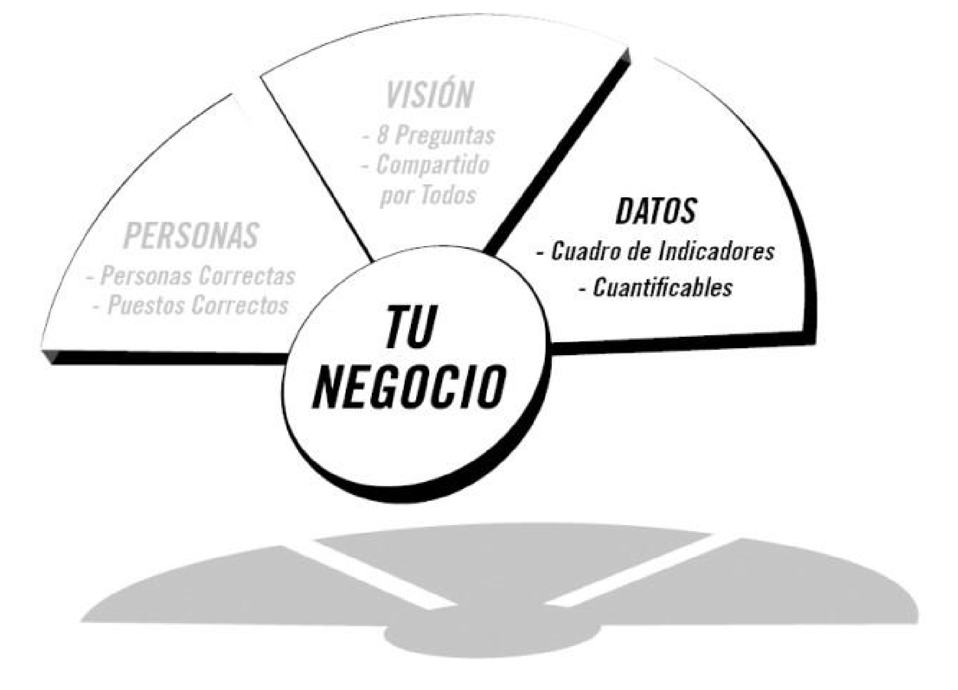
forma mensual o trimestral y deberás monitorear un presupuesto de forma mensual o trimestral.

3. Al administrar un Cuadro de Indicadores, muchos clientes encuentran valor en marcar con banderas rojas aquellas categorías que están desviadas. Poner banderas rojas ocurre cuando uno de tus números no llega o sobrepasa la meta de la semana. Marca ese número a manera que resalte del Cuadro de Indicadores, utilizando por lo general el color rojo. Esto puede programarse en una hoja de cálculo electrónica o manualmente.

Esto crea mayor enfoque y consciencia del número, lo cual provoca mayor urgencia en la reunión semanal.

Tu Cuadro de Indicadores evolucionará en los próximos meses. Asumiendo que has tomado tu primer buen primer corte, tus categorías deberían estar correctas en un 85 por ciento. Por el momento, eso es suficientemente acertado. Mientras traes a la vida tu Cuadro de Indicadores en los capítulos subsiguientes, evolucionará a un 100 por ciento. En promedio, necesitan pasar tres meses de evolución para convertirse en una herramienta que amas.

El Cuadro de Indicadores debería causar un cambio organizacional. Tu equipo de liderazgo será más proactivo para resolver problemas porque tendrás datos concretos que no solamente resaltan los problemas actuales, sino que también predice los futuros. Al resolverlos, les estás asegurando que estás encarrilado hacia tu visión. Para resolver un problema, debes conocer la fuente del número en el Cuadro de Indicadores; por lo tanto,



puedes ir directamente a la raíz del problema y crear una mejor rendición de cuentas y claridad con tu gente. Esto nos lleva a la segunda parte del Componente de Datos.

CUANTIFICABLES

Lo que se mide se completa. Un dominio absoluto sobre tu Componente de Datos se logra cuando llevas los números al punto donde todos tienen un número significativo y manejable que los guíe en su trabajo. Este número permitirá a los líderes crear claridad y rendición de cuentas en su equipo.

Con el Cuadro de Indicadores completo, puedes rastrear números de alto nivel hasta una sola persona como fuente.

TODOS TIENEN UN NÚMERO

El fundador y presidente de una empresa financiera grande en Michigan y de una financiera virtual importante dio una charla en nuestra Rama del Entrepreneurs' Organization. Esto fue hace 16 años, cuando yo estaba dirigiendo mi primera empresa y él tenía 75 empleados. Es fanático de medir todo; en algún punto nos dijo que "todos tienen un número".

Continuó explicando cómo cada empleado en su organización tenía un número, incluyendo a su recepcionista. El de ella era dos, en

el sentido de

"el teléfono suena dos veces es bueno, tres veces es malo".

Su discurso fue una llamada de atención para mí. De regreso en mi oficina, analicé e implementé un número para todos. Desde entonces he enseñado esta disciplina a cada cliente, y ha producido enormes resultados.

El libro de Dale Carnegie, *Cómo Ganar Amigos e Influir Sobre Las Personas* tiene un ejemplo que ilustra el poder que los números pueden generar entre tu gente: Charles Schwab dirigía Bethlehem Steel Company al inicio de los 1900s, y tenía un gerente de molino cuyo equipo no estaba generando la cuota correspondiente de trabajo. Un día Schwab le preguntó,

"¿Cómo es posible que un gerente con tu capacidad no pueda lograr los resultados necesarios de molino?" El gerente de molino no tenía respuesta.

Había intentado todo. Esta conversación sucedió al final del día, justo antes del turno de la noche. Schwab le pidió al gerente un pedazo de yeso y le preguntó al hombre que tenía más cerca cuántos heats (ej. Lotes de hierro refinado) había logrado su turno ese día. El hombre dijo seis. Sin decir otra palabra, Schwab escribió el número seis en el piso y se fue.

Al entrar el turno de la noche, vieron el número seis y le preguntaron qué significaba. Las personas del turno del día explicaron que Charles Schwab, el gran jefe, había preguntado cuantos heats habían logrado, y después había escrito el número en el piso. A la mañana siguiente, Schwab entró nuevamente al molino, y notó que los del turno de la noche habían borrado el número seis y lo habían reemplazado con un gran siete. Cuando el turno del día llegó a trabajar esa mañana, también vieron el siete escrito en el piso, y decidieron que le demostrarían a los del turno de la noche quienes eran mejores. Todos cooperaron, y al terminar el turno, dejaron un gran 10.

No tardó mucho este molino, que había estado muy retrasado en su producción, en producir más que cualquier otra planta.

Esto demuestra el poder de darle a todos un número. Es más, existen ocho ventajas distintivas con el hecho que todos tengan un número.

1. **Los números limpian la comunicación subjetiva entre el gerente y las personas que le reportan.** A manera de ejemplo, mientras que una respuesta vieja entre un gerente de ventas y el vendedor con relación a las actividades de ventas de la semana

pasada era un vago "¡Genial! Están mejorando las cosas", la nueva respuesta basada en números es perfectamente clara:

"Tengo tres". Si tres es un buen número para la empresa, entonces la semana pasada estuvo genial. Si necesitaban llegar a 10, entonces hay que resolver un problema. Mejor resolverlo ahora que dentro de dos meses cuando resulte como un ingreso pobre en el PyG. Los números no son solo para la persona. Se convierten en una herramienta de comunicación entre el gerente y la persona que le reporta, creando una base de comparación, diálogo sin emociones, y, ultimadamente, resultados.

2. **Los números crean responsabilidad.** Cuando fijas un número, todos saben cuál es la expectativa. La responsabilidad y rendición de cuentas empieza con expectativas claras, y nada es más claro que un número. Por ejemplo, si en el departamento de contabilidad las expectativas de las personas son "cobros", eso no es claro. Sin embargo, si se supone que deben mantener los plazos de cuentas por cobrar por debajo de 40 días, con un balance por debajo de $100,000, o cuentas antiguas por debajo de $50,000, esa es una expectativa clara. Las personas saben exactamente cuál es el objetivo.

3. **Las personas responsables aprecian los números.** Las personas incorrectas en los puestos incorrectos normalmente se resisten a los cuantificables. A las personas correctas en los puestos correctos les encanta la claridad. Conociendo los números que deben alcanzar, les gusta formar parte de una cultura donde todos son responsables. Crea un espíritu de equipo cuando todos colaboran para hacer de la empresa un éxito porque las personas correctas quieren ganar.

4. **Los números crean claridad y compromiso.** Cuando un empleado tiene claro su número y cree que lo puede lograr, tienes compromiso. No hay área gris. Un excelente ejemplo es el número que utiliza Nordstrom para sus vendedores: ventas por hora. Ese número les aparece en sus cheques de pago y tiene

otras ventajas. Los vendedores de Nordstrom saben exactamente cuáles son sus expectativas de venta por hora.

5. Los números crean competencia. Charles Schwab logró crear competencia haciendo saber a todos los equipos cuál era el número objetivo. Claro, puede que experimenten un poco de incomodidad y un poco de estrés, pero no tiene nada de malo ejercer un poco de presión.

6. Los números producen resultados. Similar a la manera en que Rudolph Giuliani ayudó a cambiar una ciudad, puedes crear excelentes resultados. Si la expectativa del departamento de servicio al cliente es cero problemas de clientes pendientes de resolver, al llegar a este número, lograrás el resultado óptimo de retención y satisfacción de clientes. O si tu equipo de servicio al cliente es responsable de ventas subsidiarias, y saben que $1,000

de ventas subsidiarias diarias los llevará a lograr la meta total de ventas subsidiarias, por lo general le pegarás, o por lo menos te irá mejor que si no das este número. Lo que se monitorea mejora.

7. Los números generan trabajo en equipo. Cuando un equipo conformado por las personas correctas en los puestos correctos se pone de acuerdo con respecto a un número a alcanzar, se preguntan “¿cómo podemos lograrlo?” lo cual crea

compañerismo y presión de grupo. Cuando retan a un equipo de técnicos para que ejecute su servicio en cuatro horas o menos de manera colectiva, ellos se pondrán de acuerdo para encontrar la manera de alcanzar ese número. Los que no colaboran serán señalados por los otros miembros del equipo que sí están cooperando.

8. **Resuelves los problemas de manera más rápida.** Cuando un número basado en actividad está desviado, puedes atacarlo y resolver el problema de manera proactiva, a diferencia de un número basado en el resultado final que sale cuando ya es muy tarde para cambiarlo. Adicionalmente, el utilizar datos concretos elimina todas las opiniones subjetivas y emotivas que crean confusión y alargan el tiempo para tomar la decisión correcta.

Todd Sachse de Sachse Construction inmediatamente vio el valor en que todos tuvieran un número, pero le costó convencer a su equipo de liderazgo para que adoptaran el concepto y entendieran el valor también. Tuvieron una reacción negativa de parte de los empleados. Me pidió que les presentara las ventajas anteriores, y la gente de Todd ahora ha aceptado la idea de los números. Sus superintendentes logran cambios cada 15 días con listas de puntos. Su equipo de contabilidad lograr mantener las cuentas por cobrar por debajo de 30 días. Incluso

su recepcionista abre y reparte el correo en menos de cuatro horas. El atribuye que el hecho que cada uno tenga un número fue uno de los motivos principales por el cual su empresa creció en un 50 por ciento el año siguiente.

Si aún estas atascado, un excelente lugar para encontrar números para tu gente es un Organigrama de Rendición de Cuentas completo. Mira cada uno de los cinco roles para cada función. Uno, dos, o tres de esos cinco roles pueden medirse con un número. Por ejemplo, digamos que los cinco roles principales de un administrador de proyecto son los siguientes:

• terminar proyectos a tiempo

• alcanzar el objetivo de margen en cada trabajo

• satisfacción del cliente

• reportar semanalmente a tiempo

• alcanzar estándares de calidad

De estos cinco, puedes medir la puntualidad, el margen, satisfacción del cliente, y posiblemente los estándares de calidad.

Con la tabulación de datos, tu organización logra el tercer componente esencial para ganar tracción. Teniendo la visión clara, las personas en su lugar, y los datos administrados a través de un Cuadro de Indicadores, estás creando una organización transparente donde nadie se podrá esconder.

RESUMEN

EL COMPONENTE DE DATOS

CUADRO DE INDICADORES

- 5 a 15 números de alto nivel semanales
- Te permite tener un pulso y te da la capacidad de predecir.

CUANTIFICABLES

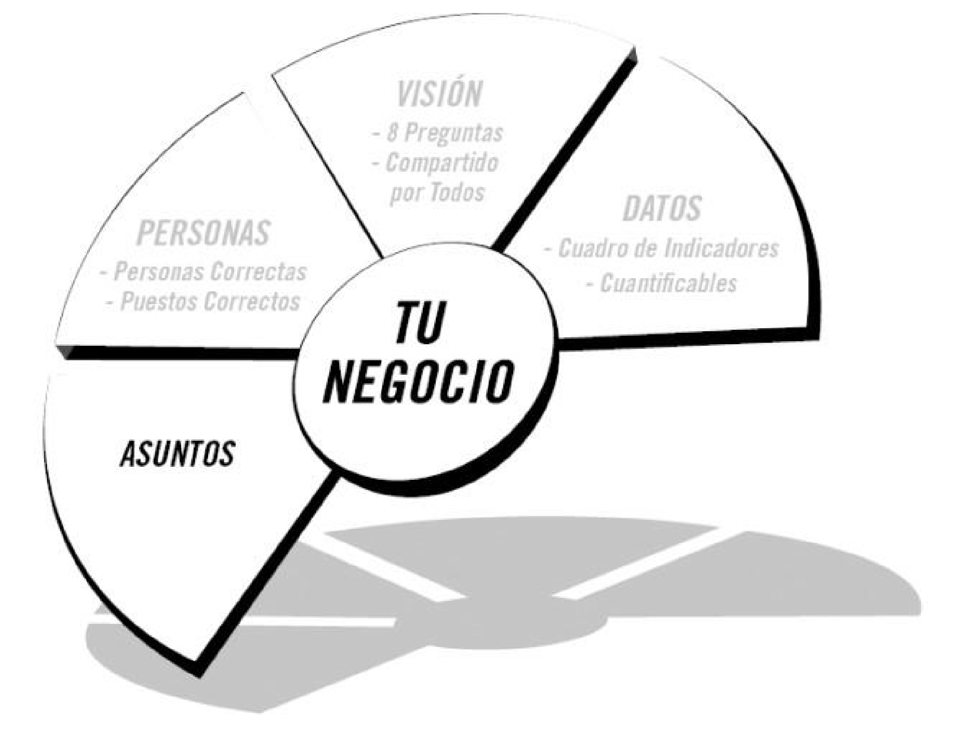
- Todos tienen un número
  - Las 8 ventajas que todos tengan un número

Tu empresa es abierta y honesta. Cualesquiera obstáculos que interfieran con alcanzar tu visión serán aparentes. Tu trabajo ahora es eliminar estas barreras y resolver los asuntos que te están deteniendo.

CAPÍTULO 6

EL COMPONENTE DE LOS ASUNTOS

¡DECIDE!



El cuarto componente esencial para ganar tracción es tener la disciplina para enfrentar y resolver los asuntos de tu organización conforme van surgiendo. Cuando la visión es clara, tienes a las personas en su lugar, y estás administrando datos, inevitablemente descubrirás lo que te está obstaculizando. Las empresas exitosas resuelven sus asuntos. No los dejan permanecer por semanas, meses, y años. Los problemas son como los hongos: cuando está oscuro y lluvioso, se multiplican. Bajo una luz brillante, desvanecen. En una organización en la cual no hay donde esconderse, se iluminan fácilmente los problemas. EOS creará esa luz fuerte.

Posponer tomar decisiones difíciles es parte de la naturaleza humana. Si nos dieran la opción, la mayoría preferiríamos no abordar un asunto con la esperanza que se resuelva por sí mismo. Esta renuencia para actuar puede arrastrar el crecimiento y es sumamente frustrante. Como dijo Napoleón Bonaparte, “No hay nada más difícil y por ende más precioso que el poder decidir”.

Tu capacidad para tener éxito es directamente proporcional a tu capacidad de resolver problemas. Entre mejor seas para resolver problemas, más exitoso serás. Este no es un descubrimiento nuevo. En el libro clásico, *Piense y Hágase Rico*, Napoleon Hill citó un estudio que analizó a 25,000

personas que habían experimentado un fracaso. La falta de decisión, o la

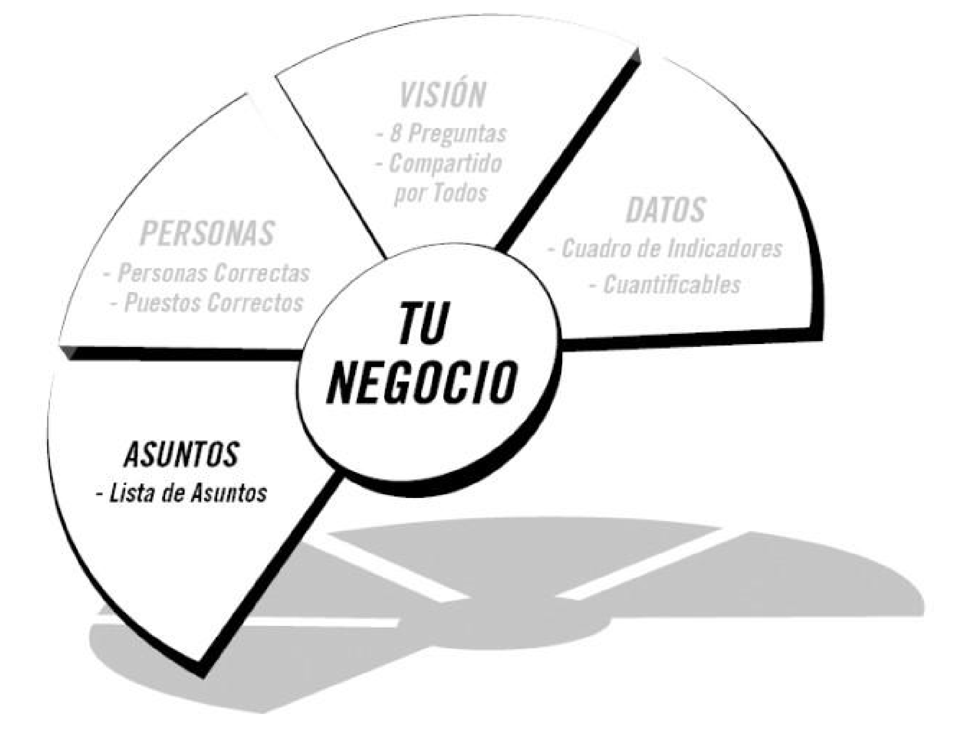
procrastinación, era una de las causas principales del fracaso. A manera de contraste, el análisis de cientos de millonarios reveló que cada uno de ellos tenía el hábito de tomar decisiones rápidamente y de cambiarlas lentamente.

La mayoría de los equipos de liderazgo pasan su tiempo discutiendo hasta el cansancio acerca de todo, pero casi nunca resuelven nada. Lo que drena tu energía no es tener mucho trabajo por hacer; sino que es tener asuntos sin resolver. Estás a punto de aprender acerca del proceso que ayuda a los equipos de liderazgo a llegar a la raíz de un asunto, discutir soluciones, y después decidir—lo cual los mantiene siempre avanzando y les da energía subiendo las anclas que los están deteniendo. La frase que mejor resume este capítulo es un principio que mi padre me enseñó hace mucho tiempo:

“No es tan importante qué decidas como lo es decidir”. Se pierde más por la indecisión que por tomar decisiones equivocadas.

Cuando la mayoría de los clientes nuevos resuelven sus asuntos principales en las primeras etapas del proceso, normalmente dicen, “Ese lo teníamos pendiente desde hace años”, o “Hemos estado intentando resolver ese asunto desde hace ratos”. Cada asunto pendiente es un proyecto incompleto que pesa y frena a tu organización. Solamente tienes determinada capacidad, y estos asuntos toman tiempo y energía. Finalmente, tu o tu organización colapsará bajo la carga. Al resolver estos asuntos, liberarás capacidad, y crearás más tiempo y energía.

En este capítulo del Componente de Los Asuntos, aprenderás las próximas dos herramientas EOS que puedes utilizar en contra de los obstáculos que están refrenando a tu empresa. La primera es una disciplina de crear una Lista de Asuntos. El segundo es la Vía de Resolución de Asuntos. Al implementarlos, botarás estos obstáculos.



LA LISTA DE ASUNTOS

Es normal tener asuntos. Entre más rápido admitas que los tienes, sin considerar que estás pensando negativamente o como alguna especie de debilidad, más rápido avanzarás. La buena noticia es que solo existe una serie de asuntos en la historia de los negocios. Algunos se repiten una y otra vez. Lo que cambia es tu capacidad para resolverlos. La clave es crear un ambiente que los saque a la luz.

Un primer paso que es vital es crear un ambiente laboral donde las personas se sientan cómodas señalando los asuntos que obstaculizan tu visión. Para hacer esto, tu equipo de liderazgo debe sentirse cómodo con esta clase de ambiente. Mi única expectativa con cada cliente de EOS es que sean abiertos y honestos los unos con los otros. En la medida que tu liderazgo se vuelva abierto y honesto, terminarás con una organización abierta y honesta. Como esté el equipo de liderazgo, estará la empresa. Si el equipo de liderazgo es abierto y honesto, los asuntos fluirán libremente.

Nadie ha muerto por ser abierto con respecto a los asuntos. No tienes nada que perder y tienes todo que ganar. Empieza a hacerlo en tus reuniones con el equipo de liderazgo, y este comportamiento se rebalsará al resto de la organización. El resultado es un ambiente en el cual todos se sentirán cómodos con ser abiertos y honestos acerca de

todo.

En cambio, si el equipo de liderazgo no está saludable, la organización jamás lo estará. En *Las Cinco Disfunciones De Un Equipo,* Patrick Lencioni

dice que un alto nivel de confianza es el fundamento de lo que hace que los equipos sean saludables y funcionales. En *Administración por Valores*, los autores Ken Blanchard y Michael O'Connor escriben que "la comunicación sucede naturalmente cuando haces que el ambiente laboral sea seguro". La confianza crea una cultura abierta en la cual todos se sienten cómodos hablando de los asuntos conforme van surgiendo.

No puedes lograr esta apertura y sinceridad si las personas dentro de la organización temen perder su trabajo o sufrir una consecuencia terrible. Por lo tanto, la confianza comienza contigo. Tú marcas el paso, admitiendo abiertamente tus errores y asuntos, y después trabajando en equipo para resolverlos. Todos deben saber que no importa que surjan asuntos, siempre y cuando se corrijan.

La Lista de Asuntos no sirve si nadie pone nada útil en ella. La manera de conseguir poner asuntos significativos en la lista es crear equipos abiertos y honestos. Cuando hayas completado tu Organigrama de Rendición de Cuentas, tu organización tendrá varios equipos. Cada uno debe estar saludable, empezando por tu equipo de liderazgo. Conforme cada equipo se vuelva más saludable, notarás que los asuntos empiezan a fluir mejor y el nivel de confianza incrementará.

Con una organización abierta y honesta, la Lista de Asuntos se convierte en una herramienta que crea una disciplina para mantener todos tus asuntos siempre a la vista y organizados en un solo lugar. Deben crearse tres clases de Listas de Asuntos en tu organización:

1. **La Lista de Asuntos en tu Organizador Visión/Tracción (V/TO).** Estos son asuntos que pueden esperar más de 90 días.

Deberán abordar estos asuntos en reuniones trimestrales futuras.

Los asuntos que no son prioridad suficiente para esta semana o este trimestre deben guardarse en un lugar donde no los pierdas de vista. La Lista de Asuntos V/TO es el lugar para eso. Esta lista incluirá asuntos tan diversos como nuevas ideas de productos, asuntos de empleados clave, necesidades de tecnología, reubicación de oficina, necesidades de capital, y la necesidad de

implementar políticas en RR.HH. Allí se pondrán si este no es el trimestre adecuado para resolverlos porque tienes asuntos más grandes.

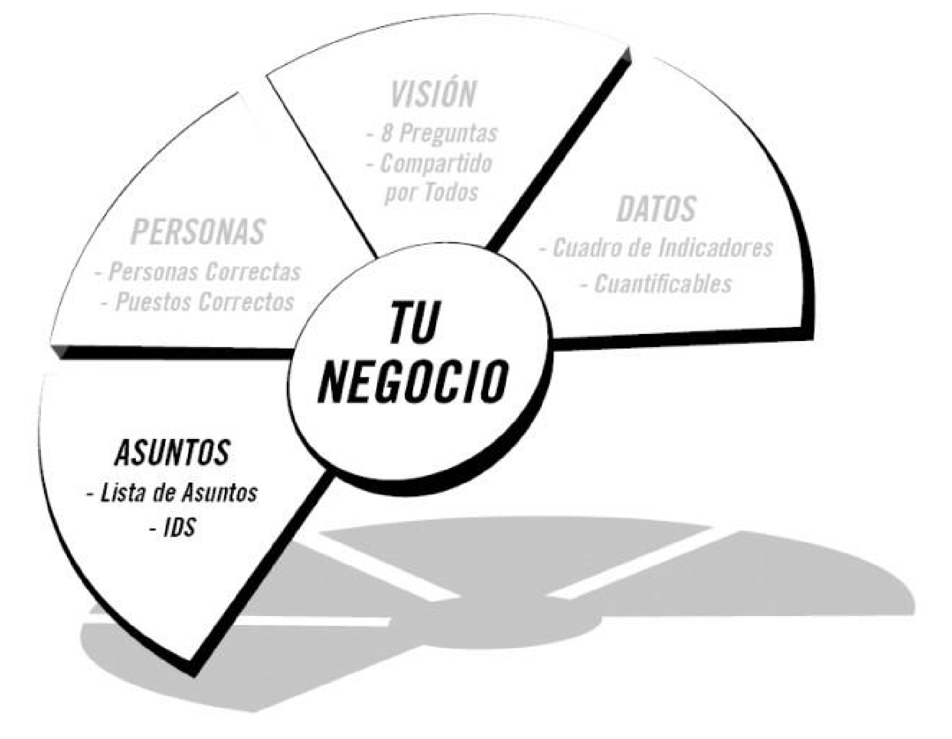
2. **La Lista de Asuntos semanal del equipo de liderazgo.** El plazo para estos temas es mucho menor. Estos son asuntos relevantes para esta semana y trimestre que deben enfrentarse al nivel más alto. Estos asuntos serán resueltos en tus reuniones semanales con tu equipo de liderazgo. No deberías estar resolviendo asuntos departamentales. Estos por lo general son de naturaleza más estratégica. Si puede resolverse a nivel departamental, empújalos hacia abajo. Los asuntos de liderazgo incluyen cosas tan diversas como Rocas desviadas, un mal número en el Cuadro de

Indicadores, asuntos de empleados clave, dificultades grandes con clientes, y problemas de proceso y sistema.

3. **La Lista de Asuntos departamental.** Estos asuntos están a un nivel más local. Incluyen todos los asuntos departamentales relevantes de la semana que deben tratarse durante las reuniones departamentales semanales. Los del equipo de ventas pueden tener asuntos en su lista tales como llegar a un número de llamadas, presentaciones, cierre de negocios, mercadeo, y materiales de presentación, mientras que el equipo de operaciones puede tener asuntos en su lista tales como completar órdenes, compras, quejas de clientes, y números bajos de producción.

Un cliente compartió una gran idea que utilizó cuando le estaba costando lograr que las personas en su departamento fueran abiertas y honestas con respecto a la identificación y resolución de asuntos. Para su siguiente reunión, exigió que cada uno trajera dos asuntos. Si alguien no tenía dos, él o ella no podía asistir a la reunión. Dijo que ha sido la mejor reunión que él y su equipo habían tenido. Por abrir estas puertas, están más saludables que nunca.

Con una cultura abierta y honesta, y teniendo claras las tres Listas de Asuntos, los asuntos empezarán a fluir libremente. Ahora puedes



categorizar cada asunto en la lista adecuada. Cada asunto que surja en tu organización tiene un lugar, lo que significa que debes empezar a trabajar en resolverlos. La manera más efectiva de hacer esto es con la Vía de Resolución de Asuntos.

LA VÍA DE RESOLUCIÓN DE ASUNTOS

Al tratar asuntos, los equipos de liderazgo pasan la mayor parte del tiempo discutiendo hasta el cansancio acerca de todo, pero pocas veces identifican algo, y casi nunca lo resuelven. Realmente es una epidemia dentro del mundo de los negocios.

La mayoría de los equipos sufren distintos retos al resolver asuntos. Los comunes incluyen temor al conflicto, falta de enfoque, falta de disciplina, falta de compromiso, y ego personal. Hay miles de modelos y métodos de resolución de asuntos, pero la mayoría de las personas consideran que son muy complejos y que se pierde demasiado tiempo. Algunas de las técnicas más detalladas de resolución de conflictos y de resolución de problemas requieren horas de preparación y montañas de documentos. Existe una manera que es mejor, más rápida y más eficiente. Tras observar este fenómeno por varios años, elaboré una herramienta sencilla que permite a mis clientes resolver sus problemas. Se llama la Vía de Resolución de Asuntos.

La Vía de Resolución de Asuntos contiene tres pasos: 1. Identificar

2. Discutir

3. Solucionar

Para empezar, primero debes examinar tu Lista de Asuntos y rápidamente decidir cuáles son los tres asuntos principales que resolver. No cometas el error de empezar al principio de tu Lista de Asuntos y trabajarlos uno por uno. Si el asunto más importante es el número siete en la lista, casi nunca lograrás manejar tantos asuntos en una sentada, y como resultado no llegarás al más importante. Adicionalmente cuando los tratas en orden de prioridad, algunos asuntos saldrán de la lista porque resultan ser síntomas del asunto real que resolviste. Por ejemplo, digamos que el asunto más importante es que el proceso de transición de ventas a operaciones es inefectivo. Después de resolverlo, puede que te des cuenta de que el primer y segundo asunto de la lista—frustración con el equipo de ventas y arranques lentos de proyectos—eran síntomas de la misma cosa. Como resultado, se resuelven por sí mismos.

Asumiendo que has decidido cuáles son los tres asuntos más importantes, empieza con el más importante y sigue la Vía de Resolución de Asuntos: **PASO 1: IDENTIFICA**

Identifica claramente cuál es el asunto real, porque por lo general el problema expresado casi nunca es el real. El asunto subyacente siempre se encuentra unos niveles por debajo. La mayoría de las veces, el problema expresado es un síntoma del asunto real, así que debes encontrar la raíz del asunto. Al discutir el asunto, llegarán a la verdadera causa.

Prepárate para sentirte un poco incómodo. La mayoría de las causas de asuntos reales son personas. Puede que la discusión mueva sillas si alguien en el equipo de liderazgo o alguien de su equipo es responsable. Debes

poder hablar del elefante en el cuarto. Por eso es tan importante la confianza. Deben volverse más vulnerables los unos con los otros y estar dispuestos a hablar claramente acerca de los problemas verdaderos.

Recuerda el bien mayor.

El tiempo que inviertan en identificar el asunto real puede tomar mucho más que el que utilizan para los pasos dos y tres, y eso está

bien. Eso es porque el problema raíz puede tener varios síntomas. Visto de otra forma, a veces pasarás la mayoría del tiempo identificando el asunto. Como resultado, los pasos de Discutir y Solucionar tomarán pocos minutos porque el asunto real ahora está claro.

Aquí hay un ejemplo. El asunto expresado es que los clientes de John son demasiado exigentes. John dirige la bodega y se ha estado quejando que, entre pedir y recibir productos, las expectativas de los clientes son demasiado altas para un tiempo de entrega de dos días. Al discutir el asunto, pasas de pensar que los clientes de John son demasiado exigentes a pensar que tal vez no estás comunicándote con tus clientes de la manera que deberías. Mientras sigues investigando, quizá descubras que tal vez el proceso no está funcionando. Pero al seguir investigando, descubres que es *John* quien no está funcionando.

Al escarbar hasta el fondo, te das cuenta de que John está en el puesto incorrecto. La realidad es que la solicitud de entrega en dos días del cliente es muy razonable, y si no lo logras, la empresa comenzará a perder clientes.

John no tiene la capacidad de organizar, administrar, y sacar el producto a tiempo. No tiene la capacidad (recuerda CDC). Así que, asumiendo que ahora has identificado claramente el problema—John está en el puesto incorrecto—ahora puedes pasar a discutir acerca de qué hacer. A veces este proceso se siente como que estás pelando una cebolla.

Un contexto que ayuda al identificar es entender que existen tres clases de asuntos. Uno es un problema verdadero que debe resolverse. El segundo es información que debe comunicarse y acordarse por parte del equipo. El tercero es una idea u oportunidad que necesita de retroalimentación, lluvia de ideas,

percepción, y/o una luz verde de parte del equipo. Como resultado, en el paso de identificar, es responsabilidad del dueño del asunto aclarar qué clase de asunto es y qué se necesita. Por ejemplo, si es la segunda clase de asunto, el dueño empieza a IDS expresando, “Solo quería asegurarme que todos tienen claro y están de acuerdo con la nueva política de precios”. Esto ayudará a todo el equipo a conocer el objetivo y provoca una resolución eficiente del asunto.

PASO 2: DISCUTIR

La mayoría de las personas invierten la mayor parte de su tiempo en este paso. Casi nunca identifican el problema real previo a empezar a discutir, y por ende casi nunca logran solucionar algo. Discuten sin cesar, y creen que están siendo productivos.

La tarea de identificar claramente un asunto te permite mantenerte enfocado en el asunto importante y evitar tangentes. Al tener el asunto claramente identificado, no temas sugerir una solución. A veces no necesitas invertir mucho tiempo en el paso de la discusión, porque el asunto es tan claro y la solución tan obvia. En el ejemplo de arriba de John, ¿qué más hay que discutir? La solución es pasar a John por el Analizador de Personas, sentarse con él, determinar si puede corregir sus asuntos, y seguir la regla de las tres faltas. Intenta proponer una solución obliga a otros a reaccionar, lo cual provoca mayor discusión.

En su forma más sencilla, el paso de la discusión es la oportunidad para que todos puedan decir todo lo que tienen que decir acerca del asunto. Expones todo en un ambiente abierto donde nada es sagrado.

Todos deben decir lo que piensan, pero deben decirlo solo una vez, pues más de una vez es politiqueo. En el paso de la discusión, necesitarás luchar por el bien mayor, y no por lo que le conviene más a tu departamento. Si un asunto empieza a tocar tus fibras y la solución te provoca incomodidad, debes tratar de no empujar la solución en una dirección que te favorezca más a ti o a tu equipo. Si lo haces, no estás luchando por el bien mayor de la empresa; solo estás

protegiendo tu terreno. Deberías tener conflicto

saludable y dejar que la mejor solución salga a la luz, aunque te cause un poco de dolor.

Asimismo, cuando la discusión se vuelva redundante, es hora de pasar al Paso 3. Pero antes de hacer eso, quiero darles unas palabras acerca de las tangentes.

¡ALERTA DE TANGENTE!

RE/MAX First padecía de salir por tangentes más que cualquier otro cliente que había tenido, tanto que se me estaban acabando las ideas para ayudarlos. Como último recurso, busqué la definición de la palabra en el diccionario y la escribí en letras grandes frente a ellos. Cuando regresaron de su receso, esto es lo que vieron:

Tangente:

Divergiendo de un propósito original; ver irrelevante Ese fue el truco. Hasta este día, son unos de los mejores en mantenerse enfocados, y ahora son mucho más productivos. Incidentalmente, después de esa reunión, tuvieron el año más rentable en la historia de la empresa.

La razón principal por la cual la mayoría de los equipos de liderazgo invierten la mayor parte de su tiempo hablando es debido a tangentes. He observado a equipos que se van hasta por 10 durante la discusión de un asunto. Lo sé porque apunto cada uno de ellos y se los comparto cuando el equipo terminó de discutir. Eso puede ser una gran llamada de atención.

Empiezan hablando acerca de incrementar ventas, y cinco tangentes después están hablando acerca del membrete. La conversación va así: Las ventas están bajas; debemos incrementar las ventas. Después alguien habla de los vendedores y de lo que están haciendo, y de allí discutimos acerca de un vendedor, Jack. Después el tema de Jack lleva a que Jack y Sue en contabilidad no se llevan bien. Esto lleva a la pregunta, “¿Mandó Sue la carta a los clientes morosos?” Lo cual lleva a la pregunta “¿Utilizó el nuevo membrete?”

No tienes que sentarte allí sin hacer nada. Cuando alguien empiece a irse por una tangente, forma el hábito de decir “¡Alerta de Tangente!” Es un mecanismo de activación amigable que te mantiene encarrilado. Si la tangente es un asunto real, pero no relevante al que se está discutiendo, ponlo en la Lista de Asuntos y abórdalo en el

orden de prioridad.

Al completar el paso de la discusión, todas tus opciones, datos, ideas, soluciones, y preocupaciones con respecto al asunto tratado estarán expuestos. Esto te permite moverte al Paso 3—hacer que el asunto se desaparezca para siempre.

PASO 3: SOLUCIONAR

El paso de solucionar es una conclusión o solución que por lo general se convierte en un ítem que alguien debe hacer. Este ítem termina en la Lista de Tareas, y cuando se completa el ítem de acción, el asunto desaparece para siempre.

George Perles, el entrenador de fútbol americano principal de los Michigan State Spartans de 1983 a 1994, dio una charla en un evento al cual asistí.

Compartió un mantra de sus días como entrenador asistente para los Pittsburgh Steelers durante su apogeo en los 1970s. Dijo, "Tomábamos cada decisión como si íbamos al Supertazón", y pararon ganando el Supertazón cuatro veces. Eso es lo que cada equipo de liderazgo necesita hacer. Debes tomar todas tus decisiones como si vas a tu propio Supertazón—como si estás alcanzando tu visión.

Es importante hacer notar que no puedes meterte a solucionar asuntos sin primero implementar el Componente de La Visión. Si tu Organizador Visión/Tracción (V/TO) no está completo y los miembros de tu equipo de liderazgo no están en la misma página, no resolverás bien los asuntos. Es como manejar un vehículo sin tener un destino, cruzando aleatoriamente. Si no sabes a dónde vas, no puedes tomar decisiones respecto a dónde cruzar.

Este paso se vuelve mucho más fácil cuando tienes clara tu visión, aunque las decisiones pueden haber sido difíciles en el pasado.

Solucionar asuntos toma tiempo. Al solucionar asuntos ahora, ahorrarás tiempo exponencialmente en los departamentos al eliminar todos los asuntos sintomáticos futuros. Los días de hacer a un lado los asuntos para poder llegar a la próxima semana deben llegar a su fin. Chapucear los problemas con cinta adhesiva y alambre será algo del pasado. Para construir una máquina bien lubricada, debes resolver los asuntos para el largo plazo de acuerdo con tu visión.

Tres clases de resoluciones surgirán de una sesión de resolución de asuntos.

La primera es cuando se soluciona un asunto y requiere de acción. Por ejemplo, "John revisará las cartas de cuentas por cobrar morosas para que incluyan el nuevo lenguaje". En este caso, John toma el ítem de acción y lo completa, y se soluciona. El segundo es cuando el asunto simplemente es una consciencia, y la conclusión es que todos estén de acuerdo con esa consciencia. Por ejemplo, "Está bien, entonces estamos de acuerdo que las reuniones empezarán a tiempo". La tercera es cuando el asunto requiere de más investigación o hechos. En este caso se asigna el ítem de acción a alguien para que investigue y lleve la información a la siguiente reunión.

Por ejemplo, "Bill recopilará los datos de los clientes de los últimos dos años, y la próxima semana será un asunto prioridad principal".

Mientras dominas este tercer paso de la Vía de Resolución de Asuntos y te fortaleces en resolver tus propios asuntos, tu equipo debe internalizar los siguientes 10 aspectos importantes acerca de resolver asuntos.

LOS 10 MANDAMIENTOS PARA RESOLVER ASUNTOS

1. No Dirigirás por Consenso.

En un equipo saludable donde la visión es clara y todos están en la misma página, ocho de 10 veces, todos estarán de acuerdo con una solución. Sin embargo, a veces no lo estarán, y alguien debe tomar la decisión final. La administración por consenso no funciona, punto. Eventualmente, arruinará tu negocio. No todos estarán satisfechos en estas situaciones, pero mientras se les haya escuchado y si el equipo está saludable, por lo general pueden vivir con ello y apoyarán la decisión. A partir de allí, deben presentar un frente unido al avanzar.

Uno de los peores casos de administración por consenso fue una empresa dirigida por los miembros familiares de la siguiente generación. El crecimiento de la empresa estaba estancado, y se debían tomar algunas decisiones difíciles para restaurar la rentabilidad. En nuestras primeras sesiones, cada vez que debía tomarse una decisión difícil, el equipo o se retractaba por temor a herir susceptibilidades o alguien decía, "Votemos".

Esto había estado sucediendo durante años. Eran de las personas más amables que podrías conocer. Pero llegaban a la siguiente sesión quejándose de todos los mismos asuntos y de cómo nada funcionaba. Después de un año de forzar mayor apertura y unas sesiones muy

incómodas para algunas personas, uno de los dueños finalmente tomó el puesto de integrador y empezó a tomar las decisiones difíciles. Finalmente, el barco está empezando a navegar a su favor.

En muchos casos de decisiones difíciles, he observado instancias en las cuales el equipo estaba dividido, y si el integrador se hubiese inclinado por la preferencia de la mayoría, habría sido la decisión equivocada. En una edición de la revista *Fortune* acerca de toma de decisiones, citaron a Jim Collins diciendo que, en sus años y años de investigación, "ninguna decisión grande que hemos tomado se ha hecho por acuerdo unánime".

2. No Serás Un Miedoso

La solución siempre será sencilla; lo que no siempre es sencillo es implementarla. Debes tener voluntad firme, firme propósito, y estar dispuesto a tomar la decisión difícil.

3. Serás Decisivo

Recuerda el estudio de *Piense y Hágase Rico*. A las 25,000 personas que fracasaron les faltaba la capacidad de tomar decisiones y dejaban todo a último momento, mientras que los cientos de millonarios tomaron decisiones rápidamente y las cambiaban lentamente. Recuerda, no es tan importante qué decidas como lo es decidir… así que, ¡decide!

4. No Confiarás en Información de Segunda Mano

No puedes resolver un asunto que involucre a varias personas si no están presentes todas las partes. Si el asunto a resolver involucra a más personas que no están en el salón, programa un horario en el cual todos puedan asistir. Tyler Smith de Niche Retail les denomina los "pow-wows". Cuando alguien le lleva un asunto que involucra a otros o es información de segunda mano, dice, "Hora de un pow-wow" y junta a todos los involucrados y lo resuelve.

5. Lucharás Por El Bien Mayor

Deja tus egos, títulos, emociones, y creencias anteriores a un lado. Enfócate en la visión para tu organización. Atravesarás las cubiertas de dulce, las personalidades, y política. Si te mantienes enfocado en el bien mayor, te llevará a tomar decisiones mejores y más rápidas.

6. No Tratarás de Resolverlos Todos

Toma los asuntos uno a la vez, en orden de prioridad. Lo que cuenta no es la cantidad sino la calidad. Nunca los resolverás todos. Entre más rápido entiendas eso, tienes mejores probabilidades de no perder la cabeza.

Resuelve primero el más importante, y después pasa al siguiente.

7. Vivirás Con Ello, Lo Terminarás, o Lo Cambiarás Esta es otra gran lección de mi padre. Al resolver un asunto, tienes tres opciones; puedes vivir con ello, terminarlo, o cambiarlo. No hay otras opciones. Con este entendimiento, debes decidir cuál de las tres será. Si ya no puedes vivir con un asunto, tienes dos opciones: Cambiarlo o terminarlo.

Si no tienes los medios para hacer uno de esos, entonces confórmate con vivir con ello y deja de quejarte. Sin embargo, vivir con ello debiera ser el último recurso.

8. Escogerás Dolor y Sufrimiento a Corto Plazo

Tanto el dolor a largo como a corto plazo requieren de sufrimiento.

Recuerda la regla de “36 horas de dolor”, y resuelve tu problema ahora y no después.

9. Entrarás Al Peligro

El asunto que más temes es el que más necesitas discutir y resolver.

10. Harás Un Intento

Hacer un intento significa que debes proponer una solución. No esperes a que alguien más lo resuelva. Si estás equivocado, tu equipo te lo hará saber.

A veces la discusión puede alargarse porque todos tienen miedo de proponer una solución, aunque puede que alguien la tenga en la punta de la lengua. Frecuentemente, un equipo discutirá un asunto por demasiado tiempo. Estarán atorados y nadie estará proponiendo soluciones, cuando de repente la persona más callada en el salón podría hablar y sugerir algo.

Puede haber un silencio y después alguien que dice, “Esa es una buena idea” y todos concuerdan. No temas en hacer un intento. Puede

que tengas la buena idea.

Un punto importante: Cuando el asunto esté totalmente resuelto, alguien debe declarar la solución. Por ejemplo, en el caso de John estando en el puesto incorrecto, alguien declara la solución: “Barbara se sentará con John y discutirá el asunto del puesto en la bodega, le ofrecerá el puesto de asistente de gerente, y verá si le interesa. De lo contrario, deberá seguir su propio camino”. Después de la declaración sabrás que el problema está resuelto porque escucharás el dulce sonido de concordancia en el salón. El asunto lo adopta alguien (en este caso, Barbara), se agrega a la Lista de Tareas, y se hace. Ocasionalmente después de la declaración de la solución, alguien dirá, “Espera un momento, eso no es lo que escuché”, y la discusión comenzará nuevamente. Eso está bien. Estás creando claridad y poniendo a todos en la misma página. Ten paciencia.

La Vía de Resolución de Asuntos siempre sigue estos tres pasos: identificar, discutir, y solucionar. El acrónimo para esta vía es IDS. Mientras avanzas en dominar los Seis Componentes Clave, IDS se convertirá en un aspecto importante de la administración del día a día del negocio. De ahora en adelante, cuando te enfrentes con un asunto, simplemente “lo haces IDS”.





El poder y simplicidad de IDS es demostrado por dos clientes de EOS que hacen negocios juntos. Se estaban enfrentando a unos asuntos difíciles, así que programaron una reunión. Se sentaron en la sala de conferencias, y uno caminó hacia la pizarra y escribió esto:

El otro sonrió, se pusieron a trabajar y resolvieron todos sus asuntos. La Vía de Resolución de Asuntos no solo funciona internamente, si no que externamente también. La habilidad para hacer "IDS" se convirtió en un lenguaje común para ambos, y les ha ayudado no solo a lograr una resolución, sino también a llegar a ella más rápido.

LA SESIÓN DE RESOLUCIÓN DE ASUNTOS

PERSONALES

Crear un equipo saludable no siempre es un proceso fácil. Si el equipo no se está abriendo, puede ser porque dos individuos no se llevan bien. Puede que incluso estén molestos el uno con el otro. Cuando esto sucede, debes resolver la tensión. A veces es el único obstáculo que te está refrenando de ser un equipo funcional y cohesivo. Y necesitas un equipo funcional y cohesivo para ser una empresa sana y en crecimiento.

Generalmente, una sesión de resolución de asuntos personales es el remedio. Esta es una oportunidad para que las dos personas involucradas se junten y resuelvan sus diferencias. Se recomienda que tengan a una tercera parte para facilitar la sesión.

1. Pide que cada persona prepare y comparta con el otro cuáles cree que son las tres fortalezas y tres debilidades más grandes del otro.

2. Enumera los asuntos y soluciónalos.

3. Enumera los ítems de acción a partir de las soluciones.

4. Reúnanse 30 días después para asegurarse que los ítems de acción se hayan cumplido.

Nueve de cada 10 veces, se resolverán sus diferencias. En casos excepcionales, no pueden solucionarse, y tendrás que tomar una decisión difícil porque uno debe escoger el bien mayor del equipo. Aquí aplica la analogía de la planta que está muriendo. Al podar la rama que se está secando, la planta florece, como lo hará tu equipo. A veces esta es una realidad difícil de aceptar, pero, asumiendo que has llevado a cabo la sesión de resolución de asuntos y agotado todas las

opciones, es la mejor decisión para la salud del equipo. Lo ideal sería poder reubicar al miembro separado a otro equipo dentro de la organización.

Sin embargo, incluso en una empresa sana, no todos se llevarán como si fueran mejores amigos. Únicamente estamos hablando de crear relaciones de negocios productivas, así como de asuntos personales lo suficientemente severos como para obstaculizar al equipo de ser sincero con respecto a las necesidades de la empresa.

Teniendo claro el Componente de Los Asuntos, puedes crear una organización abierta y honesta que se siente cómoda con expresar asuntos y que utiliza la Lista de Asuntos y la Vía de Resolución de Asuntos para documentarlos y eliminarlos. Estás acercándote a llegar a tu potencial total como negocio.

Ahora estás listo para trabajar en el componente más ignorado de todos, el ingrediente secreto para construir un negocio exitoso y bien dirigido: proceso.

RESUMEN

EL COMPONENTE DE LOS ASUNTOS

LA LISTA DE ASUNTOS

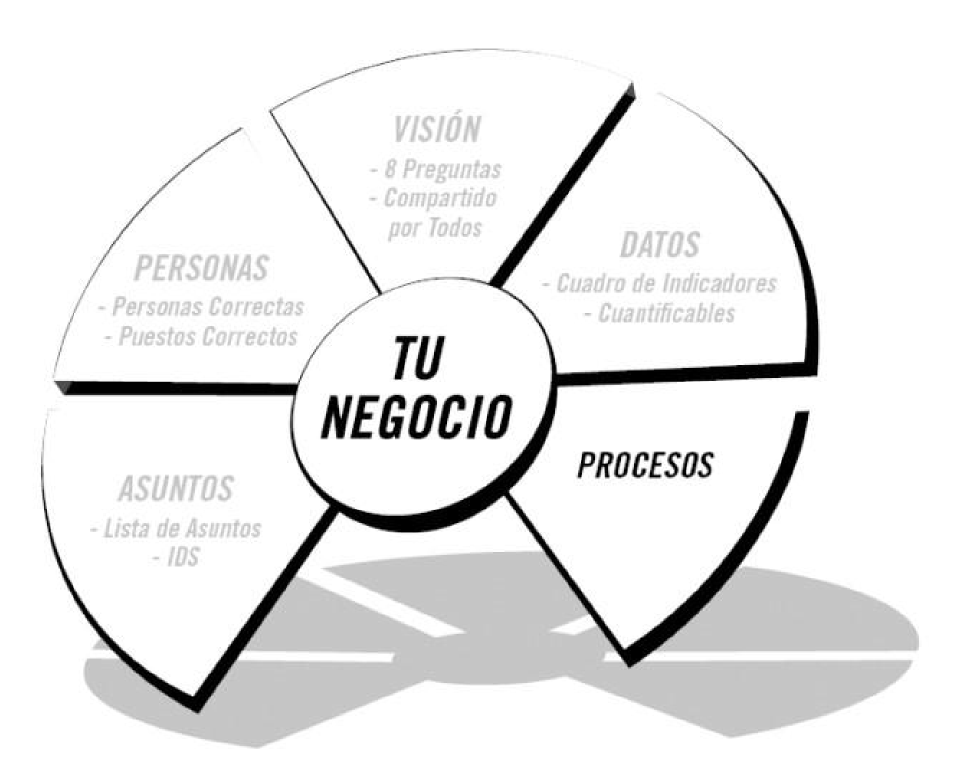
- Abierta y honesta
- Tres clases de Listas de Asuntos

LA VÍA DE RESOLUCIÓN DE ASUNTOS

- Identificar
- Discutir
- Solucionar
- No tangentes
- Los 10 mandamientos para resolver asuntos
- Sesión de resolución de asuntos personales

CAPÍTULO 7

EL COMPONENTE DE LOS PROCESOS



Cuando le preguntaron a Jim Weichert, fundador de Weichert, Realtors, una de las empresas de bienes raíces más grandes del mundo con más de 19,000 vendedores y más de 500 sucursales, cuál era el secreto de su éxito, dio una respuesta de una palabra: consistencia. Eso significa que la consistencia funciona. La consistencia le permite escalar su negocio. Como resultado, ha construido una organización sólida que ha perdurado casi cuatro décadas.

Nada puede afinarse hasta que primero sea consistente. El Componente de Los Procesos se fortalece mediante tu entendimiento acerca de la serie de procesos medulares (en promedio, aproximadamente siete) que forman tu modelo de negocios particular. Después debes asegurarte que todos en tu organización los entiendan, valoren, y los sigan. Este componente es el más ignorado, frecuentemente tomado por sentado y menospreciado por emprendedores y líderes. Pero las personas exitosas pueden ver lo que el proceso puede hacer por ellos. Al no darle tu completa atención a este componente, te está costando dinero, tiempo, eficiencia, y control Imagina que una vez más pudieras subir y ver hacia abajo a tu organización.

¿Cómo se vería? ¿Cuáles son todas las partes que se mueven? Debes tomar esta vista desde lo alto periódicamente y apreciar lo que tienes. A veces puedes dar por sentado lo que se ha construido. A manera de parafrasear al filósofo y especialista en lógica Kurt Gödel, no puedes estar dentro de un

sistema y al mismo tiempo entender el sistema en el que estás. En otras palabras, debes sacar tu cabeza periódicamente y ver el sistema por lo que es, sea bueno o malo. Normalmente estamos enterrados en el revoltijo del día a día y nunca tomamos el tiempo para hacer esto. Sin embargo, podrás ver algo nuevo cada vez que lo hagas.

Una típica organización opera a través de una serie de procesos medulares.

Cómo funcionan estos procesos en conjunto es su sistema particular. Para atravesar el techo y construir una máquina bien lubricada, debes tener la capacidad de sistematizar. De eso se trata este capítulo: ayudarte a sistematizar lo que has construido. Descubrirás distintas maneras de mejorar tus procesos, simplificarlos, aplicarles tecnología, y lo más importante, hacerlos consistentes en tu organización.

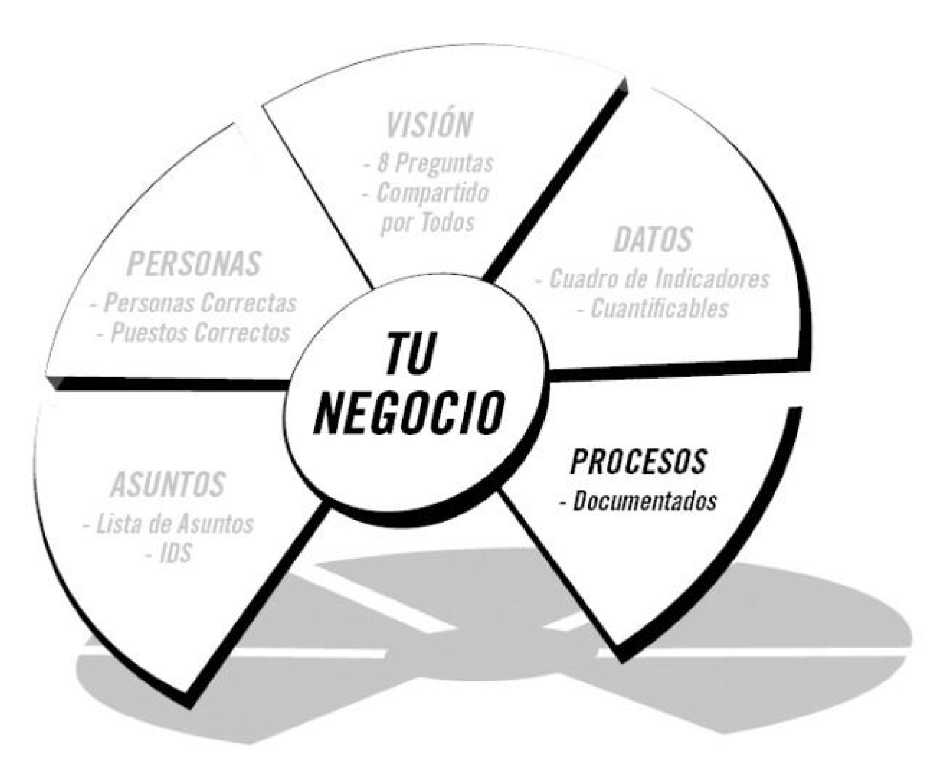
Michael Gerber, autor de *The E-Myth* y *The E-Myth Revisited* (El Mito del Emprendedor), le llama a esto tu prototipo de franquicia. En la medida que puedas aclarar tus sistemas y perfeccionarlos, dirigirás tu negocio en lugar de que tu negocio te dirija a ti. La culminación de identificar, documentar, y lograr que todos sigan los procesos medulares de tu negocio es tu *Manera.*

Cuando tienes una *Manera* clara, inmediatamente incrementas el valor de tu negocio, fortaleces tu control sobre el mismo, y te das opciones. De allí, puedes crecer tu negocio, dejar que alguien más lo dirija, venderlo, o simplemente tomar más tiempo libre.

Un sinnúmero de dueños de negocios se quejan de la falta de control o libertad, y, al mismo tiempo, desechan el valor del proceso. Es como la historia del perro sentado sobre un clavo. Un señor llega a una casa de campo. En la entrada hay un hombre viejo sentado en su mecedora, y a su lado hay un perro viejo. El perro viejo está gimiendo, por lo que el señor le pregunta al hombre viejo el motivo. “Es porque está sentado sobre un clavo”, responde el hombre viejo. “¿Por qué no se quita?” pregunta el señor.

“Porque no le duele lo suficiente como para moverse”.

Esos dueños de negocios que se quejan por la falta de control y libertad deben quitarse del clavo y trabajar en sistematizar sus negocios. En muchas organizaciones, las personas hacen sus trabajos de la manera que quieren, lo



cual resulta en tremendas ineficiencias e inconsistencias implementadas en el sistema. Si realmente pudieran ver todas las variaciones, la mayoría de los dueños de negocios estarían en shock. Muchos de ellos simplemente temen descubrir lo que realmente está sucediendo. Cruzan sus dedos y esperan que la empresa continúe caminando.

Un buen ejemplo de una empresa que obtuvo poder del Componente de Los Procesos es Franklin Communities. Tiene y administra ocho comunidades de casas prefabricadas. A pesar de estar en un negocio estereotipado, los dueños Ron y Andy Blank han roto el molde. Dirigen un negocio estricto.

Implementan cada herramienta EOS al centavo. Con la ayuda de una persona increíble y tenaz de operaciones, Shelley Taylor, crearon su Manera y corrieron con ella. Con la ayuda de un fuerte equipo de ventas liderado por Larry Lawson, cada uno de los ocho gerentes dirige su comunidad al pie de la letra. El resultado es un índice de

ocupación que provoca que su competencia se rasque la cabeza. Mientras que las ocupaciones de la industria están cayendo, Franklin ha incrementado constantemente en los últimos cuatro años.

Para sistematizar tu organización a través de tus procesos medulares, debes tomar dos grandes pasos. Primero, debes documentar los procesos medulares. Segundo, debes asegurarte de que todos los sigan. Empecemos con documentar.

DOCUMENTAR TUS PROCESOS MEDULARES

Existen tres etapas para documentar tu *Manera*. Primero, identifica tus procesos medulares. Después, desglosa lo que sucede en cada uno y documéntalo. Finalmente, junta la información en un solo paquete para todos en tu empresa.

IDENTIFICA TUS PROCESOS MEDULARES

Para empezar, agenda una hora con tu equipo de liderazgo. Esto no es una tarea que puede delegarse a una persona. Den este paso inicial juntos para que todos le llamen por igual a tus procesos medulares. Los emprendedores tienden a decir que ya conocen cuáles son los procesos; frecuentemente encuentro resistencia con la necesidad de siquiera programar esta reunión.

Cada vez que la sugiero, la reacción es, “Ah, eso lo podemos hacer en cinco minutos”. Aún no he visto a un equipo que lo haga en menos de una hora.

Este es el motivo. Tu equipo de liderazgo necesita identificar y *ponerse de acuerdo* acerca de cómo denominar a tus procesos medulares. Al empezar la discusión, encontrarás que tienen distintos nombres para los mismos y no habrá consenso acerca de cuántos existen.

Tus procesos medulares por lo general incluyen los siguientes: **El proceso de RR.HH.** es la manera en que buscas, encuentras, contratas, orientas, diriges, evalúas, promueves, retienes, y despides a las personas.

El proceso de mercadeo es la manera en que entregas el mensaje a tu audiencia objetivo y generas interés en lo que haces y prospectos para tus vendedores.

El proceso de ventas es la manera en que conviertes un prospecto a cliente.

Los procesos de operaciones son la manera en que haces tu producto o brindas el servicio a tu cliente. Generalmente existen de

uno a tres procesos medulares dentro de operaciones (ej.

Administración de proyectos, logística, bodega, distribución, técnicos de servicio, administración de cuentas, servicio de entrega, producción, control de calidad, servicio al cliente).

El proceso de contabilidad es el flujo y administración de todo el dinero que entra y sale.

El proceso de retención de clientes: es la manera proactiva en que cuidas a tus clientes después de haber entregado tu producto o servicio y la manera que retienes clientes para que regresen y te manden referidos.

Sin importar cuantos procesos medulares tengas, necesitas identificar aquellos que tratan acerca de cada actividad que sucede dentro de la empresa. Después debes enumerarlos en un documento y asegurarte que tu equipo de liderazgo está 100 de acuerdo con respecto a la cantidad, nombres, y lo que son.

Es increíble lo productivo que es este paso. El ejercicio crea claridad de pensamiento que después se pone en blanco y negro. Te darás cuenta que vale cada minuto de la hora que inviertas. Rápidamente notarás un retorno sobre el tiempo invertido a raíz que todos inmediatamente hablen el mismo idioma.

Ahora que has identificado cada proceso medular y tienes un nombre para cada uno de ellos, todos deben llamar a cada uno por exactamente el mismo nombre de ahora en adelante. Si la manera en que administras tus cuentas se llama el Proceso de Cuidado al Cliente, todos deben llamarle así. Solamente con llamar a tus procesos medulares por sus nombres de manera consistente, reducirás la complejidad e incrementarás la eficiencia dentro de la organización.

DOCUMENTAR CADA UNO DE LOS PROCESOS

MEDULARES

En este paso, el Organigrama de Rendición de Cuentas entra a batear. La persona responsable de determinado proceso se encarga de documentarlo.

El gerente de ventas y mercadeo toma el proceso de ventas y el

proceso de mercadeo. El gerente de operaciones toma el o los procesos de operaciones, y así sucesivamente. El integrador por lo general es el encargado de todo el proyecto, asegurándose que todos estén claros y encarrilados.

Para evitar desperdiciar tiempo, asegúrate que has completado el primer paso de identificar tus procesos medulares previo a empezar a documentar.

Un ejemplo te demostrará por qué. Un cliente se saltó el Paso 1 y documentó todos los procedimientos dentro de la organización. Cuando el cliente terminó, tenía 100 distintos procesos documentados en su red interna. Este trabajo no fue un desperdicio total, pero al regresar al Paso 1, y acordaron siete procesos medulares, cada uno de los 100 procedimientos de repente adquirieron significado porque se convirtieron en parte de uno de sus siete procesos medulares. El cliente se dio cuenta que los procedimientos estaban mejor organizados, y podrían transferirse a sus 120

empleados. Sin embargo, hubiera ahorrado mucho tiempo y esfuerzo si hubiese identificado primero los procesos medulares.

Al documentar procesos, debes seguir la regla 20/80. Esto significa documentar el 20 por ciento que produce el 80 por ciento de los resultados.

En otras palabras, documenta a un alto nivel. No deberías elaborar un documento de 500 páginas. La regla 20/80 te da el retorno más alto sobre el tiempo invertido. La trampa en la cual muchas organizaciones caen es desperdiciar tiempo valioso al tratar de documentar el 100 por ciento de todo. Si documentas el 100 por ciento de un proceso medular, podría tomar 30 páginas. Si documentas el 20 por ciento más importante, necesitará alrededor de seis páginas.

Un problema común que es similar es tratar de documentar absolutamente hasta el más mínimo detalle. Esto está demás. Solo necesitas capturar los pasos básicos en el proceso, porque el verdadero problema está en que las

personas se están saltando pasos, y no siempre es a propósito. Problemas que están supurando explotan semanas o meses después. En el calor de un escándalo, tratas el síntoma y no la causa raíz, que es que alguien se saltó un paso. Siempre hay alguna risa incómoda cuando comparto esta verdad.

Necesitas documentar los pasos en el proceso a un nivel muy alto, con varias viñetas debajo de cada paso, que son los procedimientos. De esta manera, puedes asegurarte que todos estén siguiendo el proceso.

Lo que estás ilustrando son pautas básicas para ayudar a tu gente a volverse consistente y eficiente en tu organización. Lo siguiente es un ejemplo de un proceso documentado.

EL PROCESO RR.HH.

Paso 1: La Búsqueda

• Define el rol/descripción del puesto/salario (el puesto)

• Decide el medio de búsqueda

• Empieza a buscar

• Envía correos electrónicos a 20 esferas/iguales

Paso 2: Entrevistas

• Analiza currículos

• Entrevistas iniciales/ herramientas para perfilar

• Segunda entrevista

• Corroborar referencias

• Entrevista con Director Ejecutivo/discurso de los valores medulares

Paso 3: Contratar

Prueba de ocho horas en el trabajo

Decisión

Período de prueba de 90 días

Paso 4: Orientación

• Política de RR.HH./analizar el manual del empleado

• Análisis/formularios de beneficios

- Capacitación del puesto

• Orientación con el Director Ejecutivo (historia de la empresa/ cultura)

Paso 5: Evaluaciones Trimestrales

• El gerente llena el Analizador de Personas para preparar la evaluación

• Sigue el listado de evaluación

• Evalúa el Analizador de Personas

• Documenta la evaluación y que todas las partes lo firmen

• Archiva la evaluación con el departamento de RR.HH.

Paso 6: Terminación

• Regla de tres faltas con su respectiva documentación

• Terminación a la tercera falta

• Contactar al asesor legal

• Reunirse con el empleado/ debe estar presente RR.HH.

• Entrevista de salida

• Documentar la terminación y que todas las partes lo firmen **Paso 7: Administración de Beneficios En Marcha**

• Administración del 401K

• Plan de bono

• Seguro médico

• Archivos de empleados

Al final, cada proceso medular quedará documentado entre dos a 10

páginas. Por lo general, los procesos de operaciones son los más largos. No

te sientas completamente restringido por la regla de 20/80. Incluye lo que consideres necesario. Solo asegúrate de mantenerlo

simple.

Al empezar a documentar, encontrarás algunos huesos escondidos. Algunos pasos estarán en el lugar equivocado. No entenderás cómo rayos llegaron allí en primer lugar. Cuando preguntes por qué, escucharás respuestas como, “Pues, siempre lo hemos hecho de esa manera”.

Una vez estaba un hombre con la familia de su esposa para la cena de Acción de Gracias. Durante la preparación de la comida, observó que su esposa estaba cortando la punta del jamón previo a meterlo al horno. Por curiosidad, le preguntó por qué le cortaba la punta al jamón. Ella respondió,

“Es tradición. Es la manera en que siempre lo hemos hecho en nuestra familia”. Su suegra acababa de llegar, así que tomó la oportunidad de preguntarle por qué le cortaban la punta al jamón. Ella dijo, “Es tradición.

Es la manera en que siempre lo hemos hecho”. Afortunadamente, la abuela de su esposa también estaba allí, así que le hizo la misma pregunta. Ella respondió, “Hubo una vez en que la olla era demasiado pequeña, y fue la única manera que cupo el jamón dentro de la olla”.

Que tu gente haga las cosas porque siempre las han hecho de esa manera no es una buena razón. Con la oportunidad para crear una máquina bien lubricada, ahora debes enseñarles que hay una mejor manera.

Al simplificar, la mayoría de las veces te darás cuenta que tus procesos medulares son demasiado complejos. Al documentar el proceso, encontrarás muchas oportunidades para simplificarlos al eliminar pasos redundantes, quitando cualquier confusión y complejidad. La meta es optimizar.

Elimina pasos, condensa pasos, e implementa listas de control donde sea posible. Algunos pasos en tus procesos pueden fácilmente convertirse en listas de comprobación (*checklist*) que pueden utilizarse en el piso o en el campo. Debes blindar tus procesos para que nadie pueda equivocarse.

Las listas de control han sido herramientas sumamente efectivas para que mis clientes puedan crear consistencia, control de calidad, y resultados replicables.

Por favor considera esto seriamente cuando documentes tus

procesos medulares.

Existe una razón por la cual pilotos y profesionales de la salud las utilizan. Un sinnúmero de estudios ha demostrado la diferencia considerable entre utilizarlos o no. Utilízalas para propuestas, eventos, administración de proyectos, y administración de cuentas, entre otros.

Otra ventaja de simplificar cada uno de los procesos es descubrir en dónde se puede aplicar tecnología. Para conectar tus procesos medulares, o mejorarlos, crea eficiencia e incrementa tu rentabilidad. Existen excelentes sistemas de software que pueden conectar tus procesos medulares y eliminar los pasos redundantes, pero asegúrate que la inversión de tiempo y dinero vaya a producir un retorno. No implementes tecnología sólo porque sí, que provoca dolores de cabeza innecesarios.

En mi negocio previo, hice una movida a la cual le he denominado el Error de $45,000. Necesitábamos una tecnología para administrar La Lista que se elaboró de nuestro mercado objetivo, tratado en el

Capítulo 3

. Guardábamos una gran cantidad de información e historiales de nuestros clientes y prospectos. También necesitábamos amarrar a todos nuestros capacitadores de Norte América.

Contraté a una organización que decía tener la mejor y más reciente tecnología. Nos iban a crear el software ideal de cero. Este software conectaría a ventas, mercadeo, y operaciones. Después de meses y meses de trabajo y de gastar $45,000 para crear el software, lo botamos. En vez, utilizamos un producto de estantería de $500 que hacía todo lo que necesitábamos. El error que cometí fue no observar de cerca el proceso y al mercado para software. Me engatusé con lo que una empresa particular de software estaba prometiendo.

La tecnología debe mejorar tu *Manera.* Esto significa que debes investigar y después decidir con base en crear eficiencias y simplificación, no revuelo.

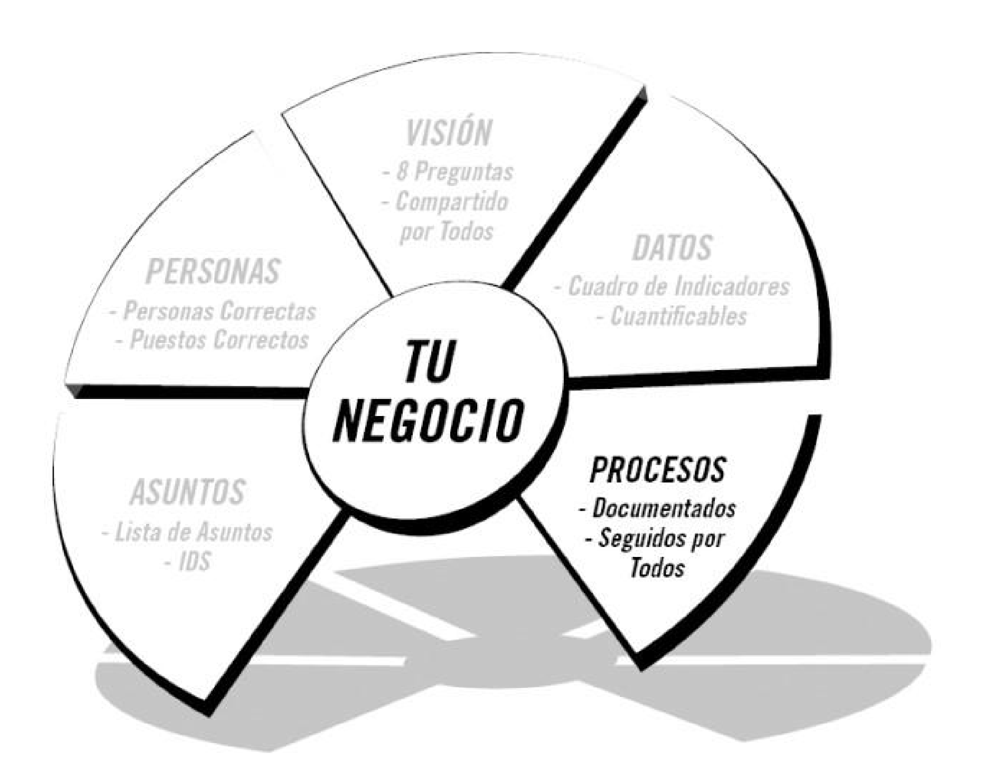
La otra razón por la cual debes documentar y simplificar tus procesos es que tu empresa debe volverse sostenible. Debe poder operar sin ti. Debes sacar los procesos clave de tu cabeza y ponerlos en papel. Que Dios no permita que algo te pase a ti o a cualquiera de tu equipo. Si uno de ustedes desapareciera mañana, ¿podría alguien hacerse cargo y continuar lo que dejaste? Deberían poder hacerlo, y al

hacer este paso, te asegurarás de que puedan.

EMPAQUÉTALO

¡Buenas noticias! Ahora que tus procesos medulares están documentados, el Paso 3 es el más fácil de todos. Aquí es donde tomas todo el excelente trabajo que has hecho en los Pasos 1 y 2 y lo empaquetas. Los títulos de tus procesos medulares ahora se han convertido en tu tabla de contenido. Cada proceso documentado en el Paso 2 se convierte en una de tus secciones. Los pones en un cartapacio o en la red interna de tu empresa. En la portada, pones el nombre de tu empresa, seguido por la palabra “Manera”. Si el nombre de tu empresa es Empresa ABC, entonces debería decir “La Manera de La Empresa ABC”.

Tu *Manera* está lista para utilizar para referencias y capacitaciones. Allí es cuando sucede la verdadera magia. Ahora, todos en la empresa pueden ser capacitados para seguir el proceso correcto. Esto sucedió en un restaurante fino con bar y billar llamado Roosevelt’s. Después que el codueño, Bill Gitre, reunió a su equipo, se pusieron a trabajar en documentar y simplificar su Manera. El modelo de negocios ahora se ha vuelto lo suficientemente exitoso que ahora están abriendo una segunda sucursal.



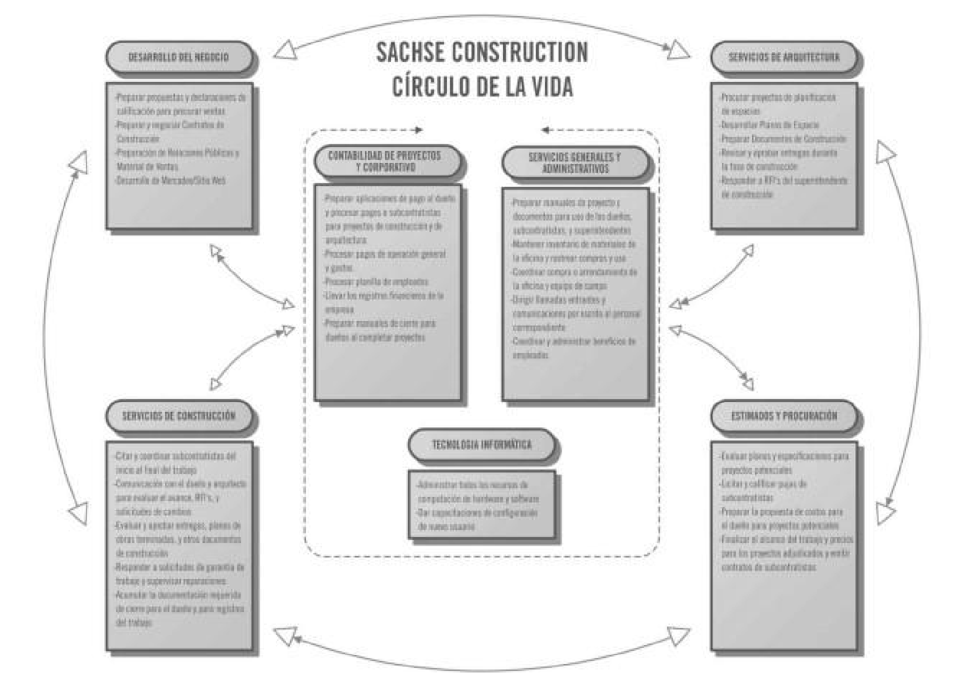
SEGUIDOS POR TODOS

Cuando todos siguen sus respectivos procesos, es mucho más fácil para los administradores administrar, diagnosticar problemas identificar y resolver asuntos, y por ende crecer el negocio. Los trazos limpios de los procesos te permiten soltar y adquirir mayor control. Tu negocio ahora se vuelve más escalable, lo que significa que puedes agregar más clientes, transacciones, ingresos, y empleados, y al mismo tiempo reducir la complejidad.

Para implementar este paso crucial, tu equipo de liderazgo debe estar convencido que todos deberían seguir un sistema. Para convencer a tu gente de seguir el proceso, tu equipo de liderazgo debe comprometerse a dirigir a todas las personas para hacer el ajuste. Si todos están comprometidos, funcionará. De lo contrario, no. "Haz lo que digo, no lo que hago" no es un sistema eficiente de administración. Digo esto porque la mayoría de las veces, este paso fracasa porque el dueño o los dueños no están dispuestos a seguir el proceso.

Asumiendo que estás convencido, el siguiente paso requiere que convenzas a tu gente. Debes considerar su punto de vista. Si antes no veías el valor de seguir un proceso, ¿cómo puedes esperar que tu gente vea el valor ahora?

Lo que necesitas demostrar es cómo el nuevo sistema creará eficiencias para facilitar sus vidas y que la empresa sea más exitosa. Necesitan entender cómo se amarran los procesos y forman un sistema completo.



No deberías esperar que te carguen sobre sus hombros y te saquen del salón a celebrar, pero sí debes esperar que sigan sus procesos asignados. Mientras que esto no es exactamente como anunciar un incremento salarial del 25 por ciento a nivel organizacional, deberías presentarlo con el mismo entusiasmo. Si tienes a las personas correctas en los puestos correctos, verán el valor, lo apreciarán, y se beneficiarán de él.

Una de las mejores maneras para convencerlos es elaborar un visual claro acerca de cómo se ve tu *Manera*. Por lo general, los procesos de negocios son intangibles y por lo tanto difíciles de entender. En la medida que puedas ilustrar cómo se mira, cumplirás este objetivo.

Sachse Construction elaboró una excelente ilustración. El dueño Todd Sachse creó un modelo acerca de cómo funcionaban en conjunto todos los procesos dentro de su organización. Cuando hizo su presentación acerca de la importancia de que todos siguieran este proceso, este visual demostraba cómo cada vez que una persona seguía un paso en el proceso, afectaba a otros. Le llamó el Círculo de la Vida. Así como sucede en la naturaleza,

todos en la organización dependen de todos para prosperar. Al todos seguir el proceso, la vida de todos será mejor. Lo opuesto también es cierto.

Cuando alguien no sigue el proceso, tiene un efecto negativo sobre otros dentro de la organización. Este conocimiento motiva a las personas a trabajar en equipo y ayudar a mejorar el proceso. Como resultado, todos los procesos en su Manera se entienden, son adoptados, y seguidos por todos dentro de su organización.

PASOS DE ACCIÓN PARA SER "SEGUIDOS POR

TODOS"

1. Crea tu visual de tu Círculo de la Vida.

2. Agenda una reunión empresarial para compartir tu *Manera* o compártela en tu próxima reunión empresarial trimestral.

3. Vuelve a capacitar a todos.

4. Dirige a tu gente para que siga los procesos.

Teniendo sistematizado tu negocio, puedes diagnosticar mejor cuando surjan problemas, ya que muchos son resultado de asuntos relacionados con procesos. Por ejemplo, puede que haya una factura que no salió debido a que el representante de servicio al cliente no reenvió una copia de la orden de compra a contabilidad. Rastrea el problema hasta su fuente y resuélvelo.

Cuando ocurra un problema, puedes ir al paso que no está funcionando y lo puedes alterar o eliminar. En algunos casos, podrías agregar un paso. Pero ya a este punto solo le estás dando mantenimiento. Ya tienes todo lo que necesitas para que tu *Manera* sea seguida por todos.

Fortalecer el Componente de Los Procesos te dará más control. Tendrás opciones con tu negocio: crecerlo, apartarte de él, venderlo, mantenerlo, franquiciarlo, o duplicarlo en otra ciudad. Sea cual sea la opción que escojas, el valor de tu organización ha incrementado. Como resultado, tu organización valdrá más. Esto es lo que la gente que compra negocios está buscando: un sistema de llave en mano (*turnkey*). Por ejemplo, los dueños de Image One fueron abordados por una empresa pública de miles de

RESUMEN

EL COMPONENTE DE LOS PROCESOS

DOCUMENTANDO TUS PROCESOS MEDULARES

- Identifica tus procesos medulares
- Documéntalos y simplifícalos (regla 20/80)
- Empaquétalos en una misma fuente

SEGUIDOS POR TODOS

- Crea tu modelo del "Círculo de la Vida"
- Capacita a todos
- Dirige a las personas para que sigan los procesos medulares

millones de dólares en la misma industria, y eventualmente la vendieron. El presidente de la división en ese entonces, que anteriormente había trabajado para Jack Welch en GE, dijo que Image One era una de las empresas mejor dirigidas que había visto.

Habiendo dominado el Componente de Los Procesos, estas acercándote a cumplir tu destino.

Ahora estás listo para aterrizarlo todo con la última pieza del rompecabezas

—El Componente de Tracción.

CAPÍTULO 8

EL COMPONENTE DE

TRACCIÓN

¡DE LUFTMENSCH A LA ACCIÓN!



La acción es el proceso de hacer. De eso se trata este capítulo. Ganar tracción significa llevar tu visión a la realidad. En este momento, tienes perfectamente clara tu visión, y tienes a las personas correctas en los puestos correctos, estás administrando datos, estás resolviendo tus asuntos, y has definido la *Manera* de hacer negocios y todos la están siguiendo.

Ahora estás listo para dominar la tracción organizacional, la pieza final del rompecabezas. Era esencial dominar los primeros cinco componentes antes de tratar este componente, porque sin ellos, puede que ganes tracción, pero en la dirección equivocada. Cuando los primeros cinco componentes estén fuertes, despegarás en la dirección correcta—hacia tu visión.

La capacidad para generar una cultura de rendición de cuentas y disciplina, y después ejecutarla, es el área de mayor debilidad en la mayoría de las organizaciones. Si te pidiera que califiques el nivel de rendición de cuentas dentro de tu organización en una escala del 1 al 10, 10 siendo tu nivel perfecto de rendición de cuentas, ¿cómo lo calificarías? Líderes exitosos se califican alto porque saben cómo ganar tracción. Sin embargo, cuando me reúno con el cliente promedio por primera vez, generalmente califican su actual cultura de rendición de cuentas en 4.

Esto es una verdadera lástima, porque el mundo está lleno de muchas visiones excelentes. Desafortunadamente, muchas no se cumplirán a causa de una incapacidad de ganar tracción. A los visionarios les gusta ir

montados en el avión, y no en la tierra. Después de más de 20 años de observar fracasos, comprendí cómo cerrar la brecha entre la visión y la ejecución.

Recientemente aprendí una palabra que destaca este punto. Luftmensch es una palabra yidis compuesta por otras dos: *luft* significa "aire" y *mensch* significa "persona". Un *luftmensch* es una "persona de aire", alguien que tiene su cabeza en las nubes. No me refiero a esto como un insulto. Las ideas vienen por tener la cabeza en las nubes. La mayoría de los visionarios estarían de acuerdo conmigo. Ese es su don, su fortaleza, y su valor. Nada existe sin visionarios. Sin embargo, al estar clara la visión, necesitas pasar de *luftmensch* a la acción.

La mayoría de los líderes saben que implementar disciplina y una cultura de rendición de cuentas a la organización provocará un poco de incomodidad en las personas. Esa es la parte inevitable de crear tracción. Lo que normalmente frena a una organización es el temor de crear esta incomodidad. Pero si quieres construir una gran empresa, no tienes otra opción. Si puedes aceptar el hecho que incomodarás un poco a las personas por un corto período de tiempo, la solución en realidad es directa. Necesitas implementar dos prácticas sencillas.

Al igual que todos los pasos en el camino, este requiere un compromiso total de parte del equipo de liderazgo. Existirán demasiadas oportunidades para retractarte y retroceder. Sin embargo, si tu equipo de liderazgo puede mantener el curso, tu gente apreciará una mayor cultura de rendición de cuentas, mejoría en la comunicación y resultados sólidos en cuestión de meses. Y para ser sincero, las personas que continúan resistiendo, o son las personas incorrectas o están en el puesto incorrecto.

Este es uno de los secretos de la metodología EOS: No dejamos que los equipos de liderazgo retrocedan. Por eso, al final nos agradecen y dicen que no saben cómo pudieron vivir antes sin este alto nivel de tracción, rendición de cuentas y resultados.

¿Cuáles son las dos disciplinas que se necesitan para ganar tracción?

Primero, todos deben establecer prioridades específicas y

cuantificables.

Segundo, deben reunirse mejor como organización. Estos dos esenciales se llaman: Rocas y Pulso de Reuniones.

Previo a profundizar más acerca de cada una de estas disciplinas, te presento algunos testimonios de clientes respecto al antes y el después de haber implementado completamente estas herramientas de tracción. Puede que tú o tu gente pueda relacionarse con ellas.

ANTES DE TRACCIÓN

Falta de Rendición de Cuentas

• “Realmente no sabía a quién rendirle cuentas”.

• “Aunque habíamos acordado reunirnos de forma regular, realmente no lo hacíamos. Nos faltaba la rendición de cuentas y enfoque”.

• “Antes de las Rocas, no había claridad”

Falta de Comunicación

• “Me sentía solo en mi entendimiento acerca de qué se necesitaba en la empresa. Tampoco me comprendían”.

• “He trabajado aquí por más de 20 años, y antes de Rocas, nunca estaba enterado”.

Estancamiento

• “Éramos relativamente disciplinados para crear metas a un año, pero frecuentemente nos encontrábamos a fin de año sin haber avanzado sustancialmente hacia esas metas. Fue difícil enfocarnos en ellas durante el año”.

• “No teníamos dirección clara ni prioridad. Todo era importante, y como resultado nuestros esfuerzos no se encausaban hacia donde

tendrían mayor efectividad. Sufríamos el clásico ‘preséntate a trabajar por trabajar’”

• “*Todo* era prioridad”.

Caos

• “Era difícil salir de las emergencias de día a día y enfocarnos en las prioridades más importantes”.

• “No nos reuníamos seguido. Tomar una decisión podía tomar semanas, y siempre teníamos que volver a presentar la información”.

• “Las cosas se iban entre las grietas”.

• “No había estructura, y había falta de comunicación con respecto a las metas y asuntos. No se resolvían los problemas, solo se acumulaban. No teníamos método para medir resultados”.

• “Éramos muy reaccionarios, tratando el problema de la semana o del mes”.

• “No era claro a quién le correspondía cada trabajo, así que siempre sentía que llevaba la carga sobre mis hombros y que tenía que hacerlo todo”.

DESPUÉS DE TRACCIÓN

Rendición de cuentas

• “Después de las Rocas, todos en el equipo tienen responsabilidad, claridad, y plazos con respecto a lo que se necesita hacer. Además, cada equipo tiene clara su cultura de rendición de cuentas. Todos están en la misma página”.

• “Veo como ahora trabajamos más como una unidad cohesiva con propósito y dirección. Estamos trabajando hacia el cierre con

asuntos, rendición de cuentas de empleados, y responsabilidades de trabajos. Ahora estamos más organizados y con un enfoque en lo que mejor hacemos”.

• “Habiendo implementado las Rocas y el Pulso de Reuniones, siento que mi equipo y yo tenemos la capacidad para enfocarnos mejor en los temas del cuadro completo. Se está logrando hacer más en la misma cantidad de tiempo, y tenemos un elevado sentido de urgencia para terminar cosas en determinados plazos”.

Comunicación

• “Las reuniones son de un máximo de 90 minutos. Está tomando tiempo, pero ahora puedo ver los beneficios de tener reuniones semanales en lugar de mensuales”.

• "Ahora con las Rocas y reuniones semanales, por lo menos tengo un sentido de prioridad, y sé hacia qué dirección va la empresa".

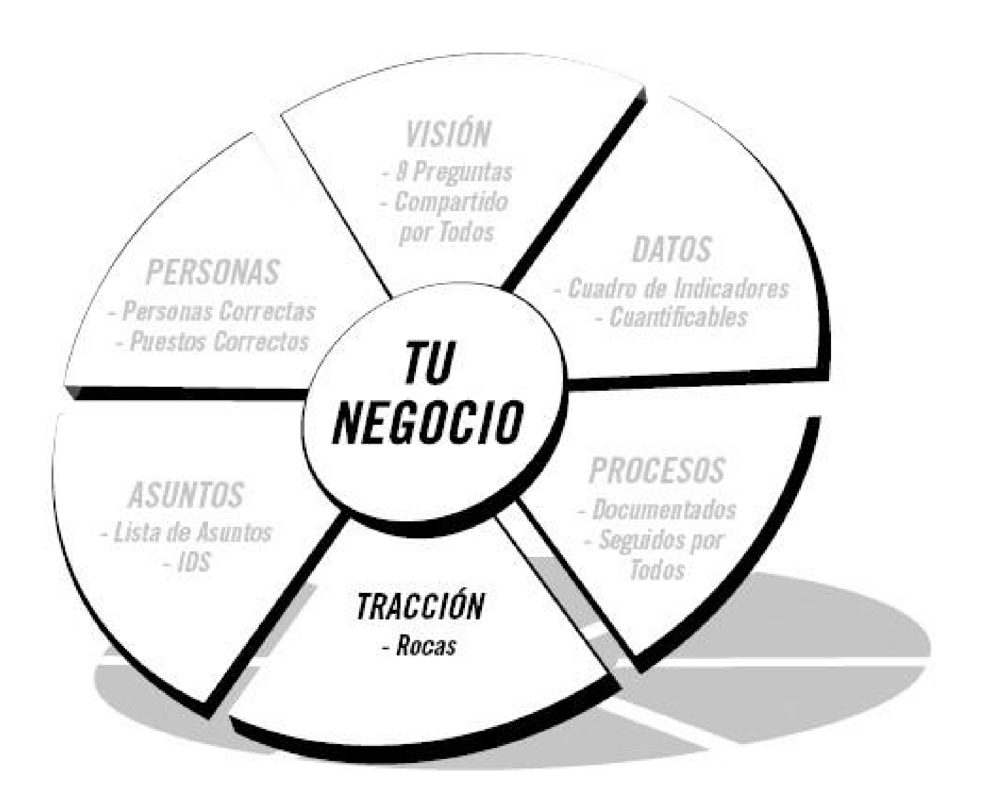
• "Los Pulsos de Reuniones realmente han servido como un excelente mecanismo de comunicación para enviar mensajes dentro de nuestro entorno cambiante".

Organización

• "Las Rocas me dieron la manera de chequear y revisar con aquellos que me reportan y llevar mejores resultados de una manera altamente consistente".

• "¡La vida después de las Rocas es muy gratificante! Todos los jugadores están en la misma página. Estamos enfocados hacia una meta común. Hay claridad tanto de expectativas como de dirección. Podemos identificar claramente a los de bajo rendimiento y a aquellos que no encajan dentro de nuestra organización. ¡De verdad, es como la noche y el día!"

• "Las Rocas mantienen a todos enfocados, y nos permiten trabajar hacia metas anuales en segmentos cortos. Las Rocas se han



convertido en el cuantificable y el lenguaje de nuestra empresa.

Vemos a empleados aproximándose a sus Rocas con un sentido de orgullo y compromiso”.

Tracción

• “Ahora siento que el impulso está turbo-cargando a nuestra organización al lograr que todos ayuden a remar el barco”.

• “Con las Rocas, hemos encontrado la manera de continuamente lograr metas, responsabilizar y hacer que las personas rindan cuentas, y avanzar en una dirección positiva”.

• “Ahora nos estamos adelantando a los problemas y empujando hacia la predicción y trabajando en nuestros sistemas. Tenemos más tiempo para trabajar hacia adelante, y no lidiar con problemas del pasado”.

ROCAS

Habiendo implementado una visión a largo plazo, estás listo para establecer prioridades a corto plazo que contribuyan a lograr tu visión. Establecerás las tres a siete prioridades más importantes para la empresa, las que deben trabajarse dentro de los próximos 90 días. Esas prioridades se llaman Rocas.

Uno de nuestros estudiantes en la empresa de capacitación en ventas ilustró el poder de establecer prioridades cada 90 días. Anteriormente, cuando él y su familia cosechaban algodón a mano, el estudiante dijo que se paraba en el límite inferior de la finca, veía hacia las hectáreas y hectáreas de algodón, y se sentía abrumado con la cantidad de trabajo que necesitaba hacerse.

Para que fuera menos abrumante el prospecto de cosechar todas esas hectáreas, alguien tomaría un palo y lo tiraría lo más lejos que podía.

Después todos simplemente agachaban la cabeza y cosechaban “hasta el palo”. Cuando llegaban allí, agarraban el palo, lo volvían a tirar, y repetían el proceso.

Por eso creas un Mundo de 90 Días. En lugar de abrumarte por la tarea monumental de cumplir tu visión, esto te permite fragmentarlo en segmentos pequeños denominados Rocas y enfocarte en llegar al palo.

Tu empresa tendrá Rocas, cada miembro de tu equipo de liderazgo tendrá Rocas, y tus empleados también tendrán Rocas. El motivo de limitar las Rocas a una cantidad entre tres y siete (de preferencia más cercano a tres), es que vas a romper el hábito de la organización de tratar de enfocarse en todo al mismo tiempo. Simplemente no es posible. Al limitar las prioridades, puedes enfocarte en lo que es más importante. Con el incremento en intensidad de enfocarse en una cantidad limitada de Rocas, tu gente logrará más. Recuerda el viejo dicho: “Cuando todo es importante, nada es importante”. La manera que mueves a la empresa hacia delante es a través de un período de 90 días a la vez.

Las Rocas crean un enfoque a corto plazo similar al punto del cual hablé anteriormente del libro de Al Ries, *Enfoque*. En la medida que enfoques a todos en una dirección, ganarás el poder de ese rayo láser, ganando tracción hacia tus metas.

Al tener clara tu visión, podrás identificar y fijar mejores Rocas. Establecer estas prioridades se vuelve sencillo. Una vez fijas las Rocas de la empresa y después las Rocas del equipo de liderazgo, luego comunicas estas Rocas a toda la organización para que puedan establecer las de ellos. Este proceso

provoca alineación. En este capítulo se explicará el proceso exacto para establecer Rocas como equipo y después llevar este proceso a nivel organizacional.

Por cierto, no importa cómo le llames a estas prioridades; sin embargo, a la mayoría de las empresas realmente les gusta llamarles Rocas. Aprendí este término de Verne Harnish, el autor de *Dominando los Hábitos de Rockefeller*. Verne lo obtuvo de una analogía en el libro de Stephen Covey, *Primero, Lo Primero*. Imagina que el cilindro de vidrio es todo el tiempo que tienes en un día. Las Rocas son tus prioridades principales, la grava representa tus responsabilidades diarias, la arena representa interrupciones, y el agua es todo lo demás que enfrentas durante tu día laboral. Si tú, como hacen la mayoría de las personas, viertes primero el agua, después la arena, después la grava, y las rocas de último,

¿qué sucede? Esas prioridades grandes no cabrán dentro del cilindro de vidrio. Así es tu día típico.

¿Qué pasa si lo haces al revés? Trabaja las cosas grandes primero: Mete las rocas. Después vienen las responsabilidades diarias. Agrega la grava. Ahora vierte la arena, todas esas interrupciones. Finalmente,

vierte el agua. Todo cabe perfectamente dentro del cilindro de vidrio; todo cabe perfectamente en tu día. El punto es que primero debes trabajar en tus prioridades más grandes—tus Rocas. Todo lo demás encajará.

Menos siempre es mejor, y pocas prioridades son mejor que muchas. Haz menos, logra más. La mayoría de las organizaciones empiezan el año con una enorme pelota de prioridades y logran muy poco para fin de año. Al instaurar Rocas cada trimestre, creas un Mundo de 90 Días.

Este proceso funciona así: tu equipo se reúne por un día completo cada 90

días. Revisas tu visión, y determinas cuáles son las Rocas para la organización para el siguiente período de 90 días para mantenerte encarrilado hacia tu visión.

FIJANDO TUS ROCAS

PASO 1

Después de revisar tu V/TO para que todos estén en la misma página, tu equipo de liderazgo procede a elaborar una lista en la pizarra de todo lo que debe cumplirse dentro de los próximos 90 días. En promedio, descubrirás de 10 a 20 cosas que te gustaría cerrar, y tuve un cliente que puso 75.

PASO 2

Con ese listado de 10 a 20 elementos frente a ti, discute, debate, y determina las prioridades más importantes para la empresa durante los siguientes 90 días. Toma una decisión respecto de cada una, si te la quedas, la matas, o la combinas como una Roca de la empresa para el trimestre.

Puedes repasar la lista cuantas veces sea necesario hasta que la hayas reducido la cantidad a entre tres y siete. Como resultado, las correctas saldrán a flote.

PASO 3

Al haber reducido tu lista, fija la fecha límite para cumplir las Rocas. Por lo general son para el final del trimestre (ej. 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre, y 31 de diciembre). Ahora define cada una, asegurándote que los objetivos estén claros. Esto es vital.

Una Roca es específica, cuantificable, y alcanzable. Por ejemplo, "Cierra tres cuentas principales" o "Contrata a un Nuevo controlador". Una Roca no es un quehacer indefinido ni vago. "Empieza a trabajar en el Proceso de Servicio al Cliente" no es específico, cuantificable, ni alcanzable, y por ende no es una buena Roca.

Una Roca debe ser clara para que al final del trimestre, no exista ambigüedad respecto a si se hizo o no. Aquí hay un ejemplo de cuatro Rocas empresariales que se establecieron y definieron: *Rocas Empresariales para el 31 de marzo*

1. Cerrar $1 millón en nuevos negocios

2. Documentar el proceso de entrega y capacitar a todos 3. Reducir los candidatos de Director Financiero a dos 4. Implementar nuevo software de sistemas de información **PASO 4**

Asigna a quién le corresponde cada Roca. Esto es vital para una rendición de cuentas clara. Cada una de las tres a siete Rocas empresariales debe corresponderle a una y solo a una persona en el equipo de liderazgo.

Cuando más de una persona es responsable por una Roca, nadie es responsable. El responsable es el que lleva la Roca a su realización durante el trimestre, elaborando un cronograma, llamando a reuniones, y presionando a las personas. Al final del trimestre, el responsable es a quien todos buscan para asegurarse que se completó la Roca.

PASO 5

Al establecer las Rocas de la empresa, los miembros del equipo de liderazgo establecen cada uno sus propias Rocas. Primero llevan cualquier Roca empresarial de la cual son responsables a su lista individual de Rocas, y después establecen sus tres a siete más importantes. Algunas Rocas que se desecharon en el Paso 2 para la empresa pueden convertirse en Rocas individuales para los miembros del equipo de liderazgo. Por favor recuerda

—no más de tres a siete. Los candidatos a Rocas que hayan sobrado de la lista original que no se asignaron pueden llevarse al siguiente trimestre, poniéndolas en la Lista de Asuntos Pendientes del V/TO.

PASO 6

Cuando se haya hecho todo el gran trabajo, creas lo que se llama una Hoja de Rocas, que simplemente es un papel con un cuadro. Hasta arriba están las Rocas de la organización, y debajo están las Rocas de cada uno de los miembros del equipo de liderazgo. Esta Hoja de Rocas se lleva a las reuniones semanales para revisar tus Rocas. Te ayudará a crear claridad en la rendición de cuentas y enfocarte en lo que es la prioridad más alta en la organización. Con eso, se sube una pared, y nadie tiene permitido tirar nada por encima de la misma, ya sea una idea nueva genial o una granada. Al fijar las prioridades para el trimestre, ¡no pueden agregarse *nuevas*

prioridades! Si alguien trata de tirar algo más, puedes tirarlo de vuelta porque acordaron que las Rocas actuales son las prioridades más importantes para este trimestre. Nuevas ideas y pensamientos pueden ponerse en la Lista de Asuntos del V/TO para el siguiente trimestre. Este método te permitirá crear enfoque láser para tu organización. El siguiente es un ejemplo de una Hoja de Rocas efectiva.

Rocas para el 31 de marzo, 2007

Rocas Empresariales

Responsable

1. Cerrar $1 millón en nuevos negocios

BL

2. Documentar el proceso de entrega y capacitar

AM

a todos

3. Reducir candidatos a Director Financiero a

JK

dos

4. Implementar nuevo software IS

SP

Rocas de Bill

Rocas de John

1. Cerrar $1 millón en nuevos negocios

1. Reducir candidatos de Director Financiero

a dos

2. 10 nuevos prospectos en el proceso

2. Finalizar e implementar la orientación para

nuevas contrataciones

3. Contratar a un vendedor nuevo

3. Incrementar línea de crédito a $1 millón

Rocas de Amy

Rocas de Sam

1. Documentar el proceso de entrega y capacitar a

1. Implementar nuevo software IS

todos

2. Ejecutar nuestro nuevo sitio web

2. Crear sistema de retroalimentación de clientes

3. Capacitarse nuevamente de la política de

3. Actualizar base de datos

Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar

4. Proactivamente contactar a los 10 mejores

4. Finalizar nuevos contratos con clientes

clientes

5. Revisar y comunicar nuevamente el

Organigrama de Rendición de Cuentas

PASO 7

Comparte las rocas de la empresa con toda la organización. Como aprendiste en el Componente de La Visión, la visión debe ser compartida

por todos. Cada trimestre, deberías reunirte con toda la organización para tu reunión de estado-de-la-empresa por un máximo de 45 minutos para compartir los éxitos, avances, y el V/TO y revelar las Rocas empresariales del trimestre. Recuerda, las personas a veces necesitan oír las cosas siete veces antes de que realmente lo escuchen por primera vez, y esta es una de las maneras en que ultimadamente compartirán la visión.

PASO 8

Pide a cada departamento que fije sus Rocas como equipo. Así como el equipo de liderazgo fija sus Rocas, cada equipo departamental sigue exactamente el mismo proceso para fijar las suyas también. Al final, cada empleado tendrá sus propias Rocas para el trimestre. Por favor toma nota que mientras la empresa y los miembros del equipo de liderazgo deberían tener entre tres a siete Rocas, todos los demás en la empresa debieran tener de una a tres.

TRAMPAS Y OBSTÁCULOS DE LAS ROCAS

Tu organización debe evitar determinados problemas al fijar y ejecutar sus Rocas.

• **Basura entra, basura sale.** Para cada herramienta en el Sistema Operativo Empresarial (EOS), obtendrás de él lo que tú le metas.

Si fijas las Rocas equivocadas, pasarás un trimestre entero avanzando en la dirección equivocada. Asegúrate que inviertas el tiempo necesario para fijar las correctas. No apures el proceso.

• **Toma dos trimestres para dominar Rocas.** No dominarás el proceso la primera vez. Ten paciencia, porque el verdadero dominio viene de la experiencia. Necesitas pasar y aprender por dos trimestres fijando Rocas solamente con tu equipo de liderazgo previo a implementar el proceso de Rocas a todos los demás.

Cometerás algunos errores y es importante que aprendas primero de esos errores para que puedas ser un mejor maestro para tu gente.



• **Euforia en el compromiso.** Asegúrate, cuando estés desarrollando las Rocas, que estés plenamente comprometido con ellas cada trimestre. Algunos clientes empiezan muy emocionados y después no se comprometen a la rutina trimestral. Como resultado, dejan de compartirlas con todos, y tu gente sentirá como que el proceso de las Rocas simplemente fue otra idea "de moda".

• **Demasiadas Rocas.** No le des a las personas externas al equipo de liderazgo más de tres Rocas. La responsabilidad es muy abrumante para los empleados, y estarías contraviniendo la regla de oro que menos es más.

Rob Dube de Image One explica el poder acumulativo de todas esas Rocas:

"Un año, durante nuestra reunión empresarial anual, se me ocurrió caminar por el salón y pedirle a cada miembro del equipo que nos contara algunas de las Rocas que habían cumplido durante el año. Mientras que cada persona hablaba, yo anotaba la Roca en la pizarra. Al final, ya no había espacio en la pizarra, ¡y me puse a escribir en muchas hojas del rotafolio! Cuando tienes un equipo de 35 personas como nosotros, toma ese número y multiplícalo por dos Rocas por personas para el trimestre, te da 70. Multiplica eso por la cantidad de trimestres en un año, ¡y te da 280! Ese es el número mágico—

tomamos 280 pasos en la dirección correcta en los últimos 12 meses.

¡Increíble!"

PULSO DE REUNIONES

Por hoy y para siempre, deshagámonos del mito que todas las reuniones son malas, que las reuniones son una pérdida de tiempo, y que ya hay demasiadas. La realidad es que reuniones bien dirigidas son el momento de la verdad para rendición de cuentas. Para ganar tracción, probablemente necesitarás reunirte aún más de lo que actualmente lo haces.

En el libro de Patrick Lencioni, *Reuniones que Matan*, empieza con una observación graciosa. Después de escuchar a muchos líderes quejarse acerca de reuniones y decir cosas como "Si no tuviera que ir a reuniones, me gustaría más mi trabajo", Lencioni nos pide imaginar escuchar al cirujano decirle a la enfermera previo a la cirugía, "Si no tuviera que operar a las personas, quizá me gustaría este trabajo". Después nos pide considerar el hecho que, para aquellos de nosotros que lideramos y dirigimos organizaciones, las reuniones son básicamente lo que hacemos.

Es posible tener reuniones sumamente productivas que en realidad ahorren tiempo. En este capítulo, combinarás el Mundo de 90 Días con una herramienta poderosa, la Reunión Nivel 10. Combinadas, estas te permitirán sostener excelentes reuniones que incrementan la comunicación, rendición de cuentas y responsabilidad, salud de equipo, y resultados. Como resultado de reunirse más y seguir el Pulso de Reunión, todos lograrán hacer más. El tiempo que inviertas en reuniones te liberará tiempo para poder avanzar.

El Pulso de Reuniones es el latido de tu organización. En lugar de tener reuniones largas y sin sentido, el Pulso de la Reunión con una agenda específica en todos tus departamentos mantendrá saludable a tu organización. Un Pulso de Reunión funciona igual que un ECG ilustrando picos. Cuando las personas tienen que hacer algo para una reunión, esperan hasta el último minuto y por lo general lo terminan —ese es un pico. Entre más puedas incrementar el intervalo de las reuniones, tendrás más picos, y completarás más trabajo. Al principio te resistirás a estas reuniones periódicas, pero en cuanto se conviertan en un hábito, las aceptarás. No entenderás cómo pudiste vivir sin ellas antes. He visto que esto sucede con cada cliente. Es donde sucede la verdadera magia.

El Pulso de Reuniones consiste en dos clases de reuniones. La primera es una trimestral y la segunda es semanal. Veamos una a la vez, empezando por la trimestral.

EL MUNDO DE 90 DÍAS

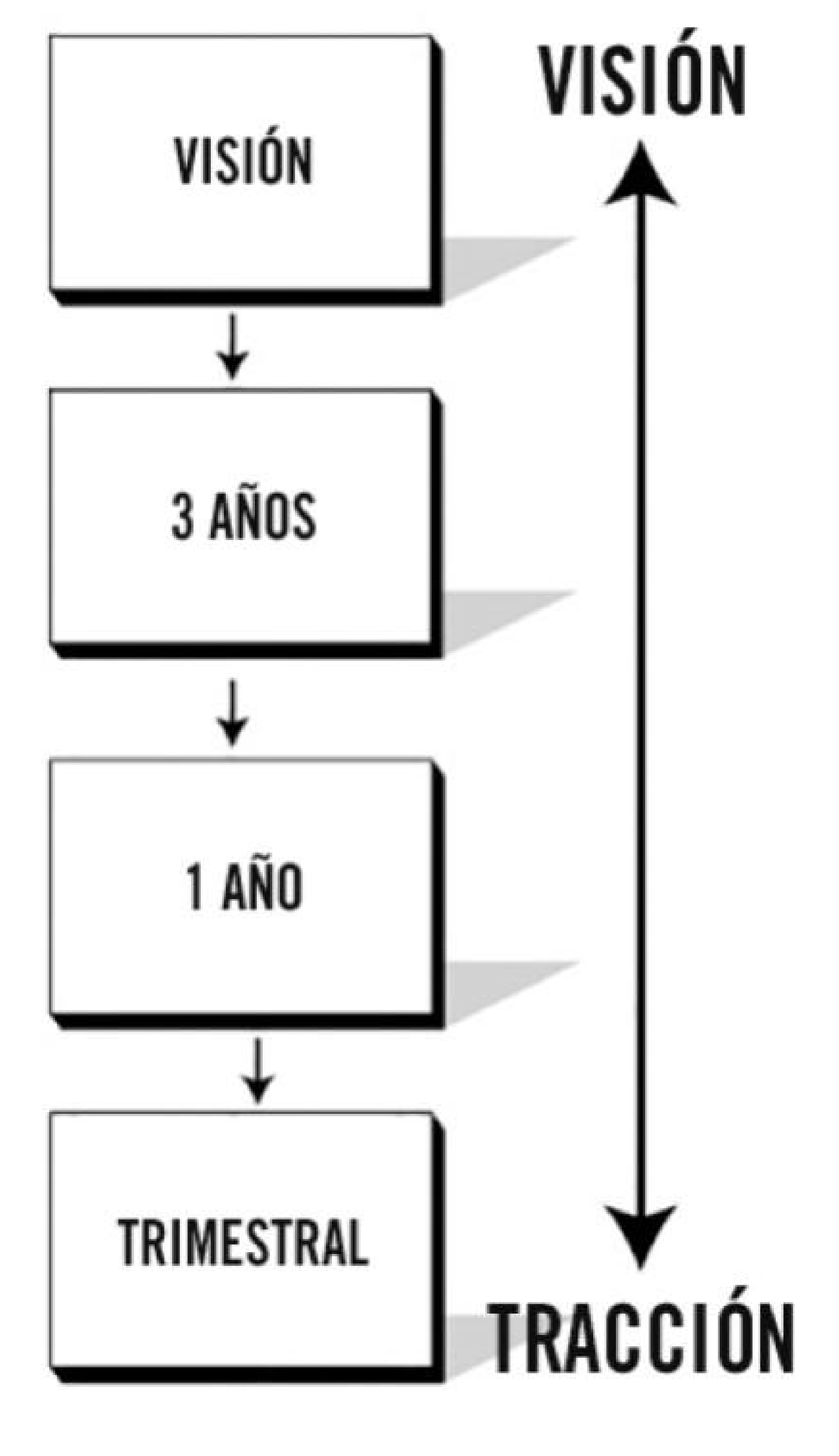
Como parte de tu visión, creaste un panorama a tres años. Después de eso vino el plan anual y ahora un Mundo de 90 Días, como se ilustra en el modelo en la siguiente página. La idea de 90 días surge a raíz de un fenómeno natural—que los humanos tropiezan, se desvían, y pierden el enfoque aproximadamente cada 90 días. Para abordar este aspecto de la naturaleza humana, debes implementar una rutina en toda la organización que creará un Mundo de 90 Días.

Descubrí por primera vez su efectividad en mi propia organización.

Después de mi primera reunión de día completo con mi equipo de liderazgo, salimos con enfoque láser respecto de hacia dónde íbamos como organización y qué debíamos hacer. Se acordaron roles y responsabilidades.

Estábamos en la misma página y emocionados. Pero 90 días después, por algún motivo, todos habíamos empezado a desviarnos. No podía explicar por qué, así que sostuvimos otra reunión de día completo, lo cual nos volvió a unificar. Tuvimos una reunión apasionada, intensa, y productiva, y nos volvimos a encarrilar. Pero 90 días después, tuve que sostener otra reunión porque ni siquiera reconocía a mi propio equipo. Me preguntaba, “¿qué les pasó a las personas que participaron en esa reunión intensa hace 90 días?”

No podíamos estar más lejos de estar en la misma página. Pero, como reloj, al final de la reunión, nuevamente estábamos emocionados y en la misma página.


VISIÓN
3 AÑOS
1 AÑO
TRIMESTRAL
VISIÓN
TRACCIÓN

Pronto me di cuenta de que era un ciclo normal. Cuando medité bien acerca del problema, noté que afectaba a mi grupo fórum de Entrepreneurs’

Organization, a mis amigos, y a mi familia. Parece ser naturaleza humana.

De las 1,300 sesiones de día completo que he llevado a cabo, por lo menos 900 han sido reuniones trimestrales. Las personas que tenían claro su enfoque en la reunión trimestral anterior se desenfocaban para la siguiente.

Veía consenso absoluto acerca de asuntos medulares el trimestre previo, y después descuerdo total en el actual. Sin embargo, al final de la sesión, todos deberían estar encarrilados nuevamente. En algunas situaciones, las personas ni siquiera recordaban haber estado de acuerdo. Afortunadamente, yo tomé notas muy detalladas que podían comprobar que sí lo estaban.

Al darme cuenta que este ciclo era normal, cambié mi actitud. Primero, dejé de frustrarme y lo acepté. Segundo, decidí elaborar una agenda para tener una reunión trimestral poderosa cada vez. Ahora todos los clientes de EOS

siguen exactamente esta misma agenda en sus reuniones trimestrales.

Un último punto: si no eres consistente alineando trimestralmente, tu organización se fragmentará al punto que te desviaras mucho, empezarás a perder a personas excelentes, perderás la vista de tu visión, y terminarás exactamente en donde empezaste—en caos.

Repito, 90 días es el lapso más grande que un ser humano puede mantenerse enfocado. Es naturaleza humana, así que deja de pelearlo y resuelve el

problema siguiendo el Pulso de la Reunión Trimestral, creando un Mundo de 90 Días para tu empresa.

Adicionalmente, recomiendo mucho que lleves a cabo tus reuniones trimestrales fuera de las instalaciones de la empresa. Estando en la oficina, habrá demasiadas distracciones que te jalarán de vuelta a tu trabajo. Estar lejos permite una excelente oportunidad para que el equipo realmente trabaje *en* el negocio.

EL PULSO DE LA REUNIÓN TRIMESTRAL DE EOS

Quién: El equipo de liderazgo

Dónde: Fuera de las instalaciones de la empresa **Duración:** Ocho horas

Frecuencia: Cada 90 días

Trabajo previo: Organizador Visión/Tracción

completo (Cada uno trae sus asuntos y propuesta de

prioridades para el siguiente trimestre)

AGENDA DE LA REUNIÓN TRIMESTRAL

- Transición
- Revisar el trimestre anterior
- Revisar el V/TO
- Fijar las Rocas del siguiente trimestre
- Tratar asuntos clave
- Siguientes pasos
- Conclusión

Transición

Esto es la transición de trabajar arduamente durante 90 días completos dentro del negocio a trabajar en el negocio. Cada persona debería compartir tres cosas: (1) la mejor noticia de negocios y personal en los últimos 90

días, (2) qué está funcionando y qué no está funcionando en la organización, y (3) expectativas del día. Esto no solo elevará a todos a trabajar *en* el negocio, sino que también preparará el marco para la reunión trimestral.

Una persona podría decir durante su transición, “La mejor noticia de negocios es que obtuvimos la cuenta ABC. Lo que siento que está

funcionando es el nuevo software de administración de relación con clientes. Lo que siento que no está funcionando son nuestros tiempos de entrega, el departamento de servicio al cliente, y nuestro sistema de inventario. Mi expectativa es resolver estas tres cosas de una vez por todas.

Además, me gustaría que fuéramos un equipo de liderazgo más saludable".

Esto, junto con la transición de todos, marca el tono de la reunión.

Revisar el Trimestre Anterior

Revisen todos sus números (ingresos trimestrales, ganancias, margen bruto, y cualesquiera otros números relevantes) y sus Rocas (de la empresa y equipo de liderazgo en la Hoja de Rocas) del trimestre anterior para confirmar cuáles se lograron y cuáles no. Recomiendo que simplemente se exprese "se hizo" o "no se hizo" para cada una. Esto te dará una imagen clara, blanco y negro de cómo les fue. No te empeñes en creer que puedes completar el 100 por ciento de tus Rocas cada trimestre. Eso es pensamiento perfeccionista y no realista. Siempre querrás apuntar a completar un 80 por ciento o mejor—eso es suficiente para ser realmente excelentes.

Si no completaste 80%, necesitas entender por qué y aprender de ello. Mira las Rocas que no se cumplieron. Discute por qué no se cumplieron. Los dos motivos más comunes para no cumplir Rocas son:

Intentaste abarcar demasiado, lo cual fue una mala predicción de tu parte. En este caso, tu equipo necesita mejorar en fijar Rocas más realistas. La primera vez que la mayoría de los clientes fijan sus Rocas, casi siempre las fijan demasiado alto.

Alguien metió la pata. En otras palabras, la Roca era alcanzable, pero la persona encargada no hizo su mejor esfuerzo. En este caso, tienes un asunto de responsabilidad, y debes ponerlo en la Lista de Asuntos y resolverlo. A la larga, llegarás a un punto en que cada miembro del equipo de liderazgo dará siempre su máximo esfuerzo al ser responsables de una Roca.

Para las Rocas incompletas, tienes tres opciones:

1. Pasar la Roca para el siguiente trimestre

2. Si la Roca está completa en un 95 por ciento, completar ese

último 5 por ciento simplemente se convierte en un elemento de acción para la Lista de Tareas.

3. Reasigna la Roca a alguien más.

Revisar el V/TO

La única intención para revisar el V/TO cada trimestre es refrescar tu memoria acerca de la visión y asegúrate que todos siguen en la misma página. Dentro de ese marco, fijarás mejores Rocas para el siguiente trimestre. Cuando las personas no estén en la misma página, discutan y debatan hasta que lo estén.

Tomar el tiempo necesario para revisar el V/TO y regresar a estar en la misma página en la reunión trimestral conlleva a una mejor resolución de asuntos posteriormente en la sesión, debido a que todos tienen la claridad absoluta respecto al bien mayor de la empresa.

Dentro de un entorno abierto y honesto, todos deben expresar sus opiniones si no entienden, no están de acuerdo, o les preocupa algún asunto en el V/TO. Si hay confusión, debes resolver el asunto en ese momento hasta que todos estén en concierto. Una buena revisión del V/TO toma de 30 minutos a dos horas, dependiendo de cuánta discusión requiera. Asegúrate de concluir la revisión del V/TO con la actualización de la octava sección, la Lista de Asuntos. Elimina asuntos que ya se resolvieron y agrega los nuevos. Esto construirá tu Lista de Asuntos para el día.

Fijar las Rocas del Siguiente Trimestre

Habiendo preparado el marco con tu transición, teniendo claridad de tus resultados de la revisión de las Rocas del trimestre anterior, tu visión clara y en mente después de revisar el V/TO, y la Lista de Asuntos frente a ti, ahora sigues el proceso para fijar Rocas anteriormente cubierto en este capítulo.

Enumera todo lo que debe hacerse este trimestre. Decide si quedártelo, matarlo o combinar todo en la lista, reduciéndolas a una cantidad entre tres y siete Rocas para la empresa y asigna a quién le corresponde la responsabilidad. De allí, fija las Rocas de cada miembro del equipo de liderazgo y se las das a un miembro para que elabore la Hoja de Rocas.

Tratar Asuntos Clave

Habiendo fijado tus Rocas, te faltarán todavía de una a tres horas

en tu reunión, dependiendo de cuánto tiempo haya tomado revisar tu V/TO y fijar las Rocas. Ahora es tiempo de tratar todos tus asuntos relevantes para el trimestre. Lo que hace que una reunión sea buena es resolver asuntos.

Empieza por asegúrate que todos los asuntos estén en la lista. Pide al equipo que digan cualesquiera asuntos que tengan en mente si aún no los han compartido durante la primera mitad de la reunión.

Ahora te vas a la Lista de Asuntos que has compilado, que incluye asuntos anotados en la primera mitad de la reunión y todos los asuntos arrastrados de reuniones anteriores que estaban listados en la Lista de Asuntos del V/TO. Elimina todos los asuntos que se resolvieron al crear nuevas Rocas.

Aborda los asuntos que quedan siguiendo la Vía de Resolución de Asuntos

—Identifica, Discute, y Soluciona (IDS). Establece los tres asuntos principales, y después empieza con el número uno y trata cada uno en la lista, en orden de prioridad. Para cada asunto, identifica el verdadero problema, y discute abiertamente todos los aspectos del mismo, exponiendo todas las opiniones sin tangentes. De allí, lleva a solucionar el asunto y haz que desaparezca por siempre. Completarás de uno a 15 asuntos, dependiendo de la cantidad de tiempo que tengas y la magnitud de los asuntos.

Cualesquiera asuntos que no soluciones simplemente pueden pasarse a la Lista de Asuntos semanal o a la Lista de Asuntos del V/TO, dependiendo de su nivel de prioridad. Pocas veces podrás solucionarlos todos. Lo importante es asegurarte que los estas solucionando en orden de prioridad.

Siguientes Pasos

Esta es la parte de las reuniones trimestrales que generalmente es corta.

Todos discuten cualesquiera siguientes pasos—quien está haciendo qué, y si hay algún mensaje que deba comunicarse a la organización con base a las decisiones tomadas en la reunión.

Por ejemplo, si solucionaste el asunto que mencionaste en la transición con respecto al departamento de servicio al cliente, en Siguientes Pasos podrías confirmar que el director de operaciones se reunirá con todos en servicio al cliente y juntos elaborarán una

estrategia e implementarán un plan este trimestre para crear un departamento de servicio al cliente de primera categoría.

Conclusión

Al concluir la reunión, todos comparten tres cosas (1) retroalimentación de la reunión, (2) si se cumplieron o no las expectativas, y (3) su calificación de la reunión del 1 al 10. Quieres que el estándar promedio sea 8.

Es poderoso cuánto puede hacer por ti el Pulso de Reuniones Trimestral.

Enfoca a todos hacia la dirección en que deben remar. Sales emocionado y

listo para iniciar el siguiente trimestre.

Sin embargo, como un reloj, a los 90 días empezarás a desviarte otra vez.

Podrías pensar que no necesitas reunirte en algunos trimestres. Recuerdo varias veces que tuve que convencer a mis socios después que preguntaban,

“¿Por qué nos estamos reuniendo otra vez? ¿No están marchando bien las cosas?” No caigas en esta trampa. Necesitas combatir la tendencia humana de querer caminar en neutro por un tiempo y quitar un poco de la presión.

Tengo clientes que llaman de vez en cuando previo a una reunión trimestral, diciendo que no creen que sea necesario que se reúnan. Después de convencerlos que sí lo necesitan, en cada caso, han reportado que se alegran haberlo hecho. No puedo decirte cuantas veces he escuchado a clientes decir “¡Guau, y creí que no tendríamos nada de qué hablar este trimestre!”

después de una reunión trimestral.

Repetirás el Pulso de Reuniones Trimestrales por siempre. Notarás que las reuniones mejorarán. Con una rutina implementada, al finalizar cada año, agregarás un día adicional al principio de tu reunión trimestral para tu planificación anual. La Planificación Anual es una oportunidad para construir la salud del equipo, reestablecer la visión, y elaborar un plan claro para el siguiente año.

EL PULSO DE LA REUNIÓN ANUAL DE EOS

Quién: El equipo de liderazgo

Dónde: Fuera de las instalaciones de la empresa **Duración:** Dos días

Frecuencia: Cada año

Trabajo previo: Organizador Visión/Tracción

completo, propuesta de presupuesto para el siguiente año, y pensamientos respecto a metas para el siguiente año.

AGENDA DE LA REUNIÓN ANUAL: DÍA UNO

- Transición
- Revisar el año anterior
- Construcción de salud de equipo
- FODA/Lista de Asuntos
- V/TO (para el plan a un año)

Transición

Cada miembro del equipo de liderazgo comparte tres cosas: (1) los tres mejores logros del año de la empresa, (2) El mejor logro personal del año, y (3) sus expectativas para la sesión de planificación anual de dos días.

El poder de la transición anual, además de establecer el marco para hacer la transición de trabajar *dentro* del negocio a trabajar *en* el negocio, es que les da a los líderes la oportunidad de detenerse por unos minutos y reflexionar acerca del éxito y los avances de la empresa durante el año anterior.

Después de la transición, un cliente dijo, “En realidad sentía que habíamos tenido un mal año hasta que escuché a todos compartir los logros de la empresa. En realidad, tuvimos un año bastante bueno”. Esta es normalmente la forma de pensar después de la transición, lo que marca el tono para lo que viene.

Revisar el Año Anterior

Revisa las metas del año anterior, los números del año anterior (los ingresos, ganancias, margen bruto, y otros números clave relevantes del año anterior), y las Rocas del último trimestre. Deberías estar logrando el 80 por ciento o más de tus metas para ser realmente bueno. Una de las maneras en que tú y tu equipo lograrán predecir de mejor manera los eventos futuros es revisando sus resultados y discutiendo qué funcionó y qué no.

Cuando revises tus metas del año, debes utilizar el mismo método de la revisión de Rocas. Solamente quieres las respuestas en blanco y negro, “se hizo” o “no se hizo”. Esta es una de las razones por las cuales tus metas deben ser muy específicas. Si una de las metas del año era “crear una organización enfocada en las ventas”, ¿cómo puedes determinar si se hizo o no? Si la meta de ventas era “$2 millones en nuevas ventas del equipo de ventas y $300,000 de administradores de cuentas”, definitivamente puedes determinar si se hizo.

Ten en mente que fijaste tus metas hace un año. La memoria de la mayoría de las personas no es lo suficientemente buena para recordar cuál fue la intención hace tanto tiempo. No es necesario recordarte de las intenciones si tienes metas específicas y cuantificables.

Existe otra razón para preferir la especificidad. Estás tratando de evaluar cómo lo hiciste para determinar exactamente cuál fue tu grado de éxito o fracaso para que puedas mejorar la próxima vez. Cuando los resultados son vagos y debatibles, es demasiado difícil ver claramente qué funciono y qué no. Después racionalizas a manera de creer que el año fue mejor de lo que realmente fue. Cuando no tienes una verdadera forma de apuntar en qué se debe mejorar, no vas a mejorar. Así que, aunque no le atines al objetivo en tus primeros intentos de fijar metas—a veces incluso pegando muy lejos del objetivo—sigue intentando. Con la práctica, aprenderás a fijar objetivos que son realmente específicos, cuantificables, y alcanzables, lo cual te convertirá en excelente predictor y ultimadamente conllevará a una organización sólida, bien dirigida y perdurable.

Construcción de Salud de Equipo

Hay muchos ejercicios excelentes disponibles para construir equipos. Puede que ya tengas uno. Si no tienes, recomiendo un ejercicio que llamo Una Cosa. Cada miembro del equipo recibe retroalimentación de otros respecto a su mayor fortaleza o habilidad más admirable y su mayor debilidad u obstáculo para el éxito de la empresa. El ejercicio se lleva a cabo al aire libre, contando con la presencia de todo el equipo de liderazgo. Creo que los métodos de evaluación inter pares llevados a cabo anónimamente dañan más de lo que ayudan. Este ejercicio se ha hecho muchas veces con

equipos, y siempre ha producido excelentes resultados a largo plazo.

Algunos clientes han hecho este ejercicio durante cuatro años en cada Sesión de Planificación Anual, y cada vez obtienen mejores resultados.

Después que cada uno ha recibido retroalimentación de sus compañeros de equipo, cada uno de ellos debe escoger una cosa que se comprometerá a hacer de forma distinta en el año siguiente con base en la retroalimentación.

Es corto, sencillo, muy poderoso, y efectivo, y provoca excelentes percepciones con una mejoría en la apertura y honestidad del equipo. Este ejercicio no debería tomar más de dos horas.

Una excelente disciplina que he utilizado con mis clientes para asegurar el cumplimiento íntegro de sus compromisos es hacer un ejercicio de retroalimentación rápido en cada sesión trimestral. Cada persona expresa su compromiso, y cada miembro le da una retroalimentación en una palabra acerca de cómo lo están honrando. Expresan si va “mejor”, “peor”, o “igual”. Es un buen recordatorio, y mejora sustancialmente la ejecución.

FODA/Lista de Asuntos

Da la oportunidad a que todos compartan lo que creen que son las *fortalezas, oportunidades debilidades,* y *amenazas* de la organización. Este es un análisis clásico de FODA, una herramienta de administración que ayuda a la organización evaluarse y clarificar su estado actual, tanto lo bueno como lo malo. El resultado más productivo del análisis FODA es la Lista de Asuntos. Al haber listado las opiniones de todos acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, extraes todos los asuntos

relevantes para el año siguiente y elaboras una Lista de Asuntos para la Sesión de Planificación de Dos Días. Esta lista, junto con los asuntos adicionales agregados durante la sesión, deben agregarse a tu Lista de Asuntos para la Solución de Asuntos del día siguiente.

V/TO (Para el Plan a Un Año)

Para este punto en la sesión, retas la visión de tu empresa. Este es el Pulso de la Reunión Anual, y nada es sagrado. Aborda un punto a la vez de tu V/

TO, analiza profundamente tus valores medulares, reta el enfoque medular, asegúrate que todos aún estén de acuerdo con el objetivo a 10 años, y confirma que la estrategia de mercadeo aún es única y valiosa para el cliente. Donde no estén en la misma página, discutan y debatan hasta que todos estén sincronizados.

Asumiendo que todos están de acuerdo, desecha el Panorama a Tres Años anterior y crean uno nuevo. Quieres asegúrate que todos estén de acuerdo con la misma imagen dentro de tres años. Cuando todos puedan visualizar esa imagen, mejorarán las probabilidades de alcanzarla.

Al tener claro el Panorama a Tres Años, ponte a trabajar en el plan para el año entrante. Fija ingresos, ganancias, y números para el año que viene y después fija tres a siete metas, las que sean más importantes. Recuerda, menos es más, así que ten cuidado. La planificación a un año casi nunca tardará más de dos horas. No lo pienses de más. Cuando la visión es clara, los números y metas están justo frente a ti. Solo debes apuntarlas en papel y estar de acuerdo con ellas. Adicionalmente, asegúrate que exista un presupuesto que respalde el plan y que todos tengan claros sus roles y responsabilidades para el año que viene. Permite que tu Organigrama de Rendición de Cuentas sea tu guía.

Algunos clientes luchan con la idea de desechar el panorama a tres años anterior y empezar uno nuevo. Es importante tomar esta decisión por dos motivos. Uno es que un año completo pasó y las cosas cambiaron, así que es importante tomar todo tu conocimiento y experiencia e incorporarlo a la nueva visión creada. El segundo motivo es que ahora son planificadores más inteligentes, mejores, y más rápidos de lo que eran hace un año, y como resultado, harás un mejor trabajo.

Si para ti es importante mantener el panorama a tres años

anterior, recomiendo que lo cortes y pegues a un documento para aferrarte personalmente a él y ver cómo te fue, pero la acción anterior es lo que se recomienda y es lo más efectivo.

AGENDA DE LA REUNIÓN ANUAL: DÍA DOS

• Fijar las Rocas del siguiente trimestre

• Tratar asuntos clave

• Siguientes pasos

• Conclusión

Utiliza como referencia la Agenda de Planificación Trimestral con relación a los puntos anteriores.

Sugerencias para la Planificación Anual

• **Frecuentemente, la parte de planificación a un año del V/ TO**

dura hasta el Día Dos. Deja que suceda. No debes apurar el proceso. Tendrás tiempo en el Día Dos para completar la agenda si fuere necesario.

• **Cenen juntos como equipo al finalizar el Día Uno.** Aprovecha la oportunidad para liberar estrés tras un día intenso, así como para continuar construyendo la salud del equipo.

• **Salgan para la planificación anual.** No es necesario que se vayan del otro lado del país, pero ir a un hotel que se encuentre a una o dos horas de distancia conllevará a una reunión más productiva. Cuando estás lejos de la oficina, podrás apagar el mundo real por dos días completos.

LA EXPECTATIVA

Mediante la implementación religiosa del Pulso de Reunión Trimestral y Anual, crearás un Mundo de 90 Días que segará beneficios increíbles para tu organización. Existe un beneficio escondido también, uno que ni si quiera comparto con mis clientes. Una de las razones principales que el Pulso de la Reunión Trimestral es tan efectivo es debido a lo que llamo la expectativa. Con la anticipación que se viene un día completo agendado para reunión del equipo de liderazgo, las personas se preparan mejor para ella sin saber

que lo están haciendo. Sus energías, temores, pensamientos,

asuntos, ideas y emoción empiezan a construirse hacia este evento especial.

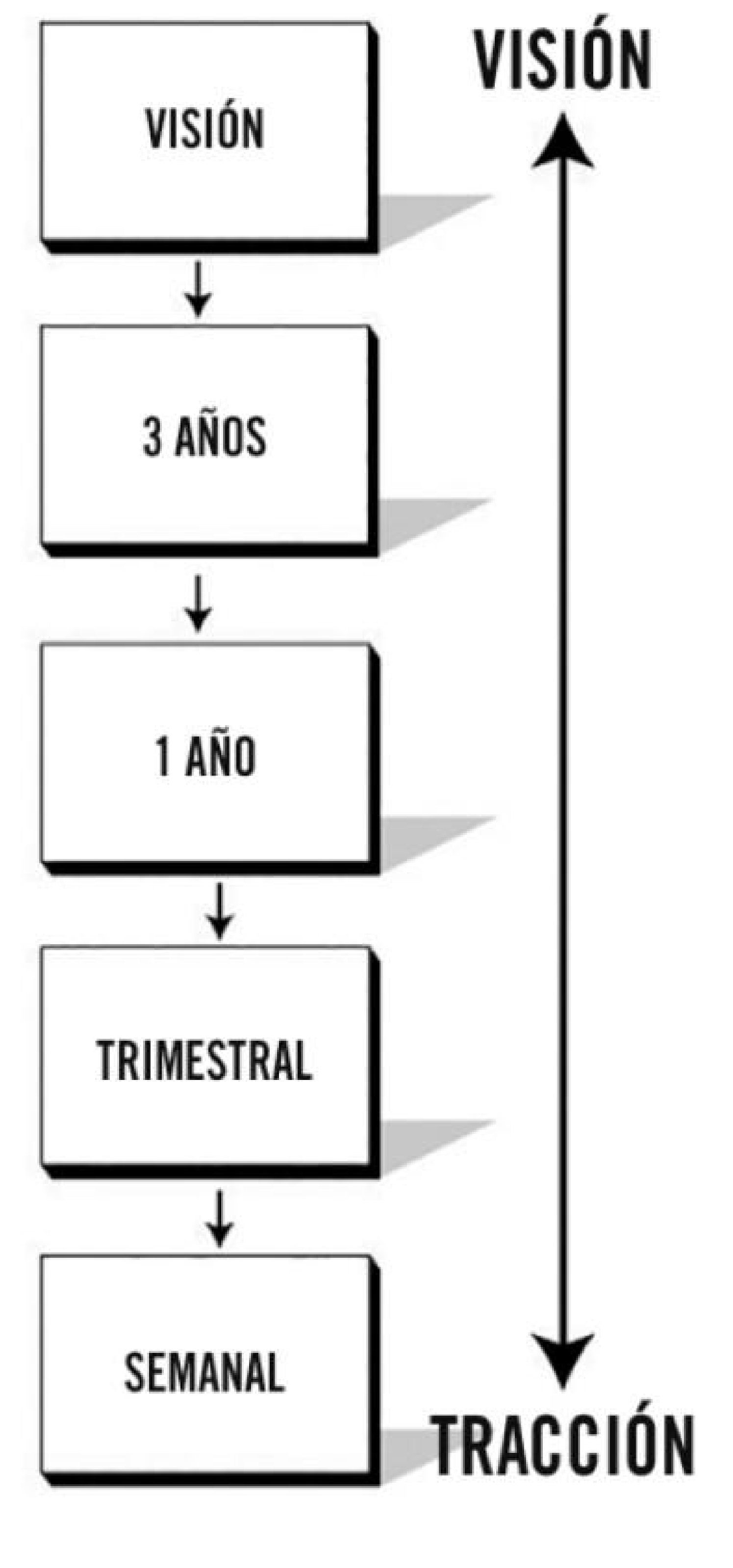
Como resultado, la reunión es mucho más efectiva.

Lo opuesto también sucede. Es decir, si no le dices a nadie que tendrán una reunión trimestral y simplemente los llamas a una reunión de un día completo, el resultado será menos fructífero. No hay expectativa. Siempre debes agendar con anterioridad tus reuniones trimestrales.

Muchos asuntos surgen durante las reuniones trimestrales que no surgen normalmente en el curso del día a día del negocio. Muchas veces, cuando en una reunión trimestral surge un tema delicado que se ha prolongado, otros preguntarán, "¿Por qué esperaste hasta ahora para discutirlo?" Muchas veces, no saben por qué. Es por la expectativa. Ha incitado pensamientos más allá de la rutina. Las personas están más enfocadas, energéticas, y listas.

EL PULSO DE LA REUNIÓN SEMANAL

El proceso de tracción continúa aterrizando la visión. Ahora estamos reduciendo de trimestral a semanal. Implementar este paso realmente creará tracción y te ayudará a ejecutar la visión. Una vez se han fijado las prioridades trimestrales, deben reunirse semanalmente para mantenerse enfocados, solucionar asuntos, y comunicarse. Como podrás ver en el siguiente modelo, el Pulso de la Reunión Semanal es tu oportunidad para asegúrate que todo esté encarrilado. Si estás encarrilado en la semana, entonces estarás encarrilado para el trimestre, y si estás encarrilado para el trimestre, entonces estarás encarrilado para el año, etc. El Pulso de Reuniones, como un latido del corazón, crea un flujo consistente que mantiene saludable a la empresa. En otras palabras, el Pulso de Reuniones crea una cadencia consistente que mantiene a la organización en orden.


VISIÓN
3 AÑOS
1 AÑO
TRIMESTRAL
SEMANAL
VISIÓN
TRACCIÓN

SIEMPRE UNA REUNIÓN NIVEL 10

¿Cómo calificarías tus reuniones en una escala del 1 al 10? La respuesta casi siempre está entre 4 y 5. Eso simplemente no es suficientemente bueno.

La mayoría de las reuniones en las empresas son débiles y no muy productivas, y las tuyas probablemente también lo son. Al implementar los ingredientes de la Reunión Nivel 10, aumentarás esa calificación a 10.

La Agenda de la Reunión Nivel 10 está diseñada para mantener a tu equipo de liderazgo enfocado en lo más importante semanalmente. Nada es más importante que mantener tus números encarrilados, tus Rocas encarriladas, y a tus clientes y empleados felices. La Reunión Nivel 10 es la manera más efectiva y eficiente para lograr eso.

Una Reunión Nivel 10 semanal te mantiene enfocado en lo que es importante, te ayuda a encontrar problemas que se están desarrollando, y te impulsa a solucionarlos. Lo que hace que una reunión sea excelente es solucionar problemas. Patrick Lencioni lo pone así: “Tus reuniones deberían ser apasionantes, intensas, agotadoras, y jamás aburridas”.

La Reunión Nivel 10 se desarrolló como resultado de estar comprometido con varios clientes para mejorar sus reuniones. Los principios rectores se basan en la naturaleza humana. Esta agenda se desarrolló mediante prueba y error, experimentando con muchas metodologías distintas. Hoy, todos los clientes de EOS siguen exactamente esta misma agenda.

EL PULSO DE LA REUNIÓN SEMANAL DE EOS

Quién: El equipo de liderazgo

Dónde: La sala de reuniones de la oficina

Duración: 90 minutos

Frecuencia: Cada semana

Trabajo previo: Rocas fijadas y Hoja de Rocas elaborada; Cuadro de Indicadores completo; Vía de

Resolución de Asuntos entendida por todos.

LA AGENDA DE LA REUNÓN NIVEL 10

Transición

5 minutos

Cuadro de Indicadores

5 minutos

Revisión de Rocas

5 minutos

Noticias de empleados/clientes

5 minutos

Lista de Tareas

5 minutos

IDS

60 minutos

Concluir

5 minutos

Dos roles que son vitales en la Reunión Nivel 10. Una persona debe dirigir la reunión. Esta persona dirigirá al equipo sobre la agenda y los mantendrá encarrilados. Segundo, alguien debe administrar la agenda. Esta persona se asegura que la agenda, el Cuadro de Indicadores, y la Hoja de Rocas estén

actualizadas y frente a cada uno en cada reunión. Actualizan la Lista de Tareas y de Asuntos en la agenda cada semana

Transición

La reunión empieza puntual. El entrenador de fútbol americano, Vince Lombardi, era famoso por su mantra que temprano es a tiempo, a tiempo es tarde. Llega unos minutos antes para que puedas empezar a meter tu cabeza en el juego. Los únicos motivos para faltar a la Reunión Nivel 10 semanal son vacaciones o muerte. Aunque alguien no pueda llegar a la reunión, la función debe continuar. No

reprogrames y no la canceles.

Todos deben tener una copia de la agenda frente a ellos. Tus tareas y tu Lista de Asuntos IDS deben incluirse en la agenda impresa. Tu agenda debe caber en una hoja para que solo estés manejando una hoja de papel. Ya no necesitas tomar notas de la reunión. Deben ser cosa del pasado. Si quieres saber de qué se trató una reunión, revisa la agenda de la semana.

Como equipo, compartes buenas noticias para hacer la transición a la reunión. Como siempre, necesitas crear la transición de trabajar dentro del negocio todo el día a trabajar en el negocio, desconectándote de tus asuntos diarios. Es importante apagar todos los aparatos electrónicos para que te puedas desconectar, respirar profundamente, cambiar velocidades, y ponerte a trabajar. Además, la transición te recuerda que simplemente son seres humanos en este mundo que están tratando de crear algo excelente. Este elemento no debe tomar más de cinco minutos.

Cuadro de Indicadores

La revisión del Cuadro de Indicadores es la oportunidad para el equipo de liderazgo en un alto nivel para examinar los cinco a 15 números más importantes en la organización y asegurarse que estén encaminados hacia la meta. Cualesquiera números que no estén encaminados se meten a la porción IDS de la reunión, que es tu Lista de Asuntos. Evita discutir aquí.

La fase de reportar simplemente debe identificar las áreas con problemas.

La mayor trampa en la que caen la mayoría de los equipos es que se meten de una vez a discutir y tratar de solucionar un asunto. Debes suprimir ese

impulso y ser disciplinado. Eso mantiene la reunión encarrilada. Habrá suficiente tiempo para discutir y solucionar asuntos en la fase IDS, y el proceso será mucho más productivo cuando estén tratando todos los asuntos a la vez. La revisión del Cuadro de Indicadores no debe tomar más de 5

minutos.

Revisión de Rocas

Después, tu equipo de liderazgo se enfoca en las Rocas para

asegurarse que están encarriladas. Evalúa cada Roca, una a la vez—primero las Rocas de la empresa y después las Rocas individuales de cada persona. Cada persona reporta que su Roca está "encarrilada" o "desviada". Sin discusiones—la discusión ocurrirá después. Cuando una Roca está desviada, se pone en la sección IDS de la agenda. "Encarrilada" simplemente significa que el responsable de la Roca siente que la cumplirá para el final del trimestre.

Aún si una Roca está encarrilada, pero alguien quiere una actualización o tiene alguna preocupación, debe ponerse en el IDS. La evaluación de Rocas no debe tomar más de 5 minutos.

Noticias de Clientes/Empleados

Comparte titulares cortos y al grano acerca de cualquier noticia o asuntos para la semana, sea bueno o malo. Por ejemplo, "Joe, nuestro mejor cliente, está contento con el trabajo que hicimos la semana pasada", o "Darla está molesta con la decisión respecto al nuevo programa de beneficios". La buena noticia es para darte una palmada en la espalda. Cualesquiera asuntos, malas noticias, o preocupaciones deben ponerse en la sección IDS

de la agenda. Algunas empresas tienen un sistema formal de retroalimentación de clientes y/o empleados. Si tu organización lo tiene, aquí es donde incorporarías esa herramienta. Las noticias no deben tomar más de 5 minutos.

Lista de Tareas

Revisa todas las tareas de la reunión de la semana pasada. Las tareas son elementos de acción de siete días. De una revisión semanal viene la rendición de cuentas. Al incorporar este ítem en la agenda, lograrás más como equipo. Para distinguir una Roca de una tarea, recuerda que una Roca

es una prioridad a 90 días, mientras que una tarea es un ítem de acción de siete días. Tareas consisten en compromisos que las personas hacen en la semana que por lo general no se capturan. Por ejemplo, "llamaré mañana a las impresoras", "Se enviará a la noche", o "Contactaré a cada prospecto en la lista para el viernes".

Revisa rápidamente cada elemento en la Lista de Tareas simplemente expresando "se hizo" o "no se hizo". Si la tarea se hizo, táchala de la lista.

Si no se hizo, déjala en la lista. Nota: un ítem de acción no debe

permanecer en la Lista de Tareas por más de dos semanas, 90 por ciento de ellas deben eliminarse cada semana.

La lista de tareas responsabiliza a tu equipo por todos los compromisos que hicieron la semana anterior. Todos los seres humanos tienden, por naturaleza, a dejar las cosas a última hora. Imagina cómo sería si todos en tu organización hicieran todo lo que dijeron que harían. Sería otro mundo,

¿correcto? El poder de la Lista de Tareas es increíble. Durante la fase experimental de dirigir las reuniones semanales de un cliente, descubrí que los compromisos que los miembros del equipo estaban adquiriendo de la semana anterior no se estaban cumpliendo. Las personas hacían promesas, tales como hacer una llamada, enviar un paquete, o terminar un reporte.

Una semana después, me enteraría que, de los 10 compromisos, solo se cumplieron unos pocos. Como resultado, incorporé la Lista de Tareas a la reunión. Al establecer que todos tendrían que reportar acerca de ellas a la semana siguiente, la cantidad de tareas completadas pasó de unas pocas de 10 a nueve de 10. La productividad incrementó porque las personas sabían que iban a tener que rendir cuentas.

Tracción y rendición de cuentas se crean cuando estos compromisos semanales se capturan en la Lista de Tareas y se revisan para ver si se completaron en la semana siguiente. Los días de comprometerse, sabiendo que nadie confirmará si se hizo o no, desaparecen. Este elemento de la agenda no debe tomar más de 5 minutos.

IDS

Aquí es donde sucede la magia. Es hora de abordar tu Lista de Asuntos. Las reuniones excelentes se crean solucionando problemas. Deberías tomar 60

minutos para solucionar asuntos. Esta parte siempre debe ocupar la mayor parte de tu reunión.

En promedio, aproximadamente tres a cinco asuntos de la lista vendrán de la reunión de la semana anterior. Durante la fase de reportes esta semana, habrás agregado nuevos asuntos—entre cinco y 10, en promedio. Por lo general, la lista tiene de cinco a 15 asuntos. Aunque tengas tu Lista de Asuntos en tu agenda, puede ser más efectivo apuntar tu Lista de Asuntos en una pizarra o rotafolio para

que esté frente a todos. Muchos clientes han dicho que esto conlleva a mejor participación a que si todos están viendo hacia abajo a sus copias de la agenda.

Decide cuáles son los asuntos números uno, dos y tres. Empieza sólo por los tres principales porque, como regla general, no sabes cuantos podrás resolver. Mientras los trates en orden prioridad, estás atacando los correctos.

Repito, es un error empezar por el principio de la lista y partir de allí hacia abajo, porque a veces el asunto más importante está cerca del final de la lista. Adicionalmente, cuando solucionas el asunto más importante, tiendes a encontrar que algunos de los otros asuntos en la Lista de Asuntos eran síntomas del asunto medular, y automáticamente salen de la lista.

Trabajen el número uno, y trabajen sólo en ese hasta que esté solucionado utilizando la Vía de Resolución de Asuntos. Algunas semanas, solo podrán trabajar un asunto. Otras semanas, abarcarán 10. Nunca sabes, pero nuevamente, siempre que los estés trabajando en orden de prioridad, estás ocupándote de los obstáculos más grandes de la empresa.

Una vez el asunto ha sido identificado, discutido, y solucionado, la solución por lo general se convierte en un plan de ataque que termina en la Lista de Tareas. Puede que termines con una, dos o tres tareas como resultado de esa única solución. En la reunión de la siguiente semana, confirmarás que las tareas se hayan cumplido y que el problema ha sido solucionado para siempre, en lugar de dejarlo pendiente como antes.

Seguir la Vía de Resolución de Asuntos mantiene al equipo enfocado en lo que es importante y evita desperdiciar tiempo en lo que algunos puedan pensar que es una prioridad sin serlo. Esta sección vital de la reunión debe ser apasionante, intensa, agotadora, y jamás aburrida. No debe existir política; la discusión debe ser abierta y honesta, asegurando que todos comparten la visión y que están luchando por el bien mayor. Al solucionar todos tus asuntos clave de la semana, experimentarás un tremendo sentido de propósito y realización.

Concluir

Cuando queden 5 minutos, dirige la reunión a su conclusión. Esta es tu oportunidad para amarrar toda la reunión. Puedes enmarcar todo

lo que se discutió y asegúrate que no queden cabos sueltos.

La conclusión se compone de dos partes. Primero, recapitula tu nueva Lista de Tareas. Rápidamente menciona todos los elementos de acción en la lista para confirmar que todos apuntaron las suyas. Este paso refuerza la responsabilidad. Segundo, discute si hay mensajes que deban comunicarse a la organización con base a decisiones que tomaron hoy, cómo se comunicarán, y qué medio utilizarán. Este paso reducirá de gran manera problemas de comunicación que pudieron haber ocurrido anteriormente, cuando las personas se sorprendían con los cambios que se hacían sin su conocimiento.

Recomiendo agregar un tercer elemento a la conclusión de la reunión para ayudarte a obtener retroalimentación instantánea acerca de cómo te está yendo.

Simplemente pide a todos que califiquen la reunión en una escala del 1 al 10. Tu meta es obtener un 8 o más.

Al final de la reunión, debe existir un sentir de conclusión. La reunión termina a tiempo. Esto evita cualquier efecto dominó, donde las reuniones se pasan del tiempo y retrasan otros compromisos agendados, arruinando los horarios de otras personas. Y básicamente, eso es la Reunión Nivel 10.

LOS CINCO PUNTOS DEL PULSO DE LA REUNIÓN SEMANAL

Un Pulso de Reunión productivo debe cumplir con los siguientes cinco criterios. Las reuniones deben

1. ocurrir en el mismo día cada semana,

2. ocurrir a la misma hora cada semana,

3. tener la misma agenda impresa,

4. empezar a tiempo, y

5. terminar a tiempo.

Llevar a cabo la reunión el mismo día y a la misma hora crea rutina. Utilizar la misma agenda evita redescubrir la rueda; al tener una agenda que funcione, quédate con ella. Además, ayuda a que las reuniones sean consistentes. Empieza a tiempo, porque cuando empiezas la reunión tarde, la parte de la reunión que siempre sufre es la parte de solucionar asuntos, y esa es la más importante de la

reunión. Tendrás que acortar la mejor parte.

Y termina a tiempo para no retrasar otras reuniones.

AGENDA DE REUNIÓN NIVEL

10

*

TRANSICIÓN

5 minutos

CUADRO DE INDICADORES

5 minutos

REVISIÓN DE ROCAS

5 minutos

NOTICIAS DE EMPLEADOS/CLIENTES

5 minutos

LISTA DE TAREAS

5 minutos

• John llamará a ABC Co.

• Bill se reunirá con Sara

• Sue llamará al proveedor

• Jack revisará el discurso de valores

medulares

IDS

60 minutos

• Bajaron las ventas de invierno

• No cumplimos con la fecha de entrega para

ABC

• A/R termina en 60 días

• Charles no está siguiendo el proceso

CONCLUIR

5 minutos

**F*

íjate como las tareas y asuntos se incluyen en la agenda.

Ten paciencia con el Pulso de la Reunión Semanal. Tu primera reunión será incómoda, pero si te mantienes fiel a ella, se volverá muy cómoda. Los niveles de salud del equipo, comunicación, y resultados aumentarán consistentemente.

DESPLIEGUE DE LA REUNIÓN SEMANAL

Al dominar el Pulso de la Reunión Semanal como equipo de liderazgo, el siguiente paso es desplegarla a cada departamento. Los clientes generalmente tardan aproximadamente tres meses en instituir el Pulso de la Reunión Semanal en su organización, porque el equipo de liderazgo debe dominarlo primero. Las reuniones departamentales semanales generalmente duran entre 30 y 60 minutos. Utiliza la Agenda de la Reunión Nivel 10

como guía para personalizar las agendas de las reuniones departamentales.

Solo asegúrate que se invierta por lo menos el 50 por ciento de la reunión en solucionar asuntos.

ACCIONES DEL PULSO DE REUNIONES

1. Agenda tu sesión trimestral lo más cercano posible al final del trimestre y cada trimestre sucesivamente. Sigue la agenda y el proceso de fijar Rocas en tus reuniones trimestrales, después despliega las Rocas a cada departamento.

2. **Decide con tu equipo de liderazgo cuándo será tu Pulso de la Reunión Semanal.** Escoge el día y hora ideal para que se reúnan cada semana. No existe regla general; solo decide qué funciona mejor para ustedes.

3. **Sigue al pie de la letra la Reunión Nivel 10 durante un mes.**

Al final del mes, lee nuevamente este capítulo. Haz los ajustes necesarios, y continúa por otro mes. Si en el futuro sientes que

RESUMEN

EL COMPONENTE DE TRACCIÓN

ROCAS

- Las tres a siete cosas más importantes que deben hacerse en los siguientes 90 días
- La Hoja de Rocas
- Todos deben tener Rocas

PULSO DE REUNIONES

- El Mundo de 90 Días
- Anuales y trimestrales
- Reuniones Nivel 10 Semanales
- Mismo día y hora cada semana; misma agenda impresa; empieza a tiempo, termina a tiempo.

otra vez te estás desviando, vuelve a este capítulo cuantas veces sea necesario para mantener el enfoque.

4. Decide quién va a dirigir la reunión. Solo puede ser una persona. Esta persona debe sentirse cómoda exhortando a las personas y empujándolas a seguir la agenda cuando se estén desviando.

5. Decide quién administrará la agenda. Esta persona lleva y mantiene actualizadas las Listas de Tareas y Asuntos durante la reunión y se asegura que una copia de la agenda, la Hoja de Rocas, y el Cuadro de Indicadores esté frente a todos al inicio de cada reunión semanal.

Al fijar Rocas e implementar un Pulso de Reuniones que crea un Mundo de 90 Días y un enfoque semanal, ganas tremenda tracción hacia tu visión.

Ahora estás haciendo lo que hacen las empresas exitosas. Tus

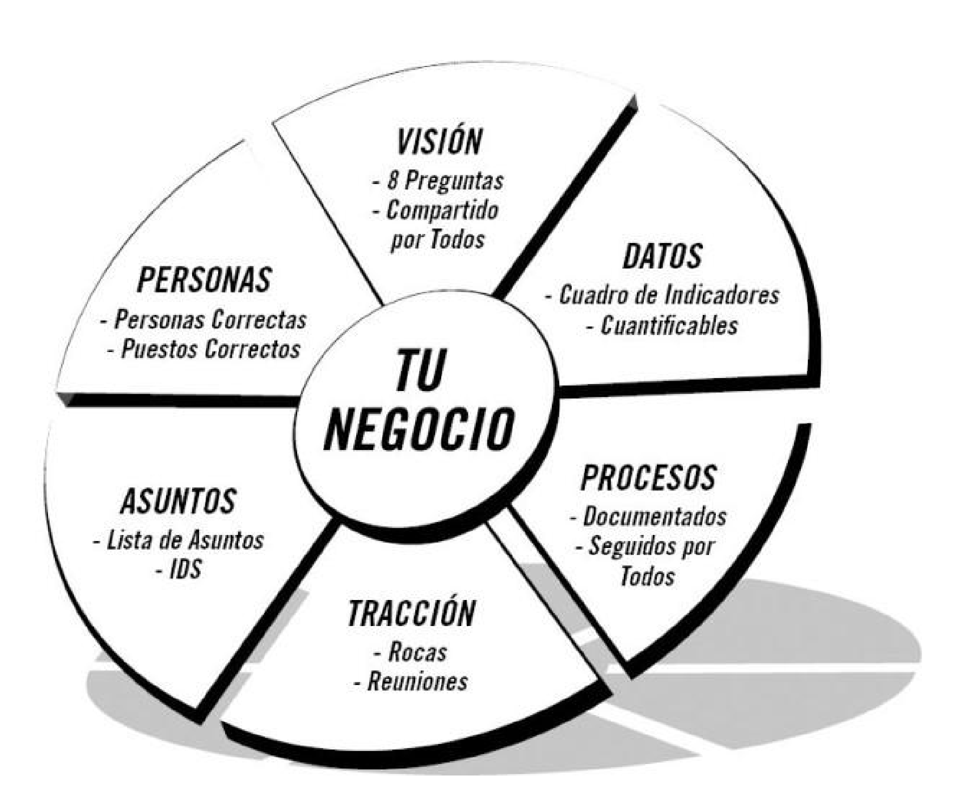
frustraciones del pasado empiezan a desaparecer, y avanzas en dirección para atravesar el techo. Tu organización evoluciona de ser caótica a ser una máquina bien lubricada. Tu viaje ha terminado. ¿O a penas comienza?

CAPÍTULO 9

AMARRÁNDOLO

TODO

EL GRAN VIAJE



Ahora que el contexto está claro, el dominio de los Seis Componentes está al alcance. Estás encaminado a lograr 100 por ciento. Dominio significa que tú y tu equipo de liderazgo entienden cada herramienta y las han implementado adecuadamente.

Se han escrito muchos libros acerca de reuniones, planificación, resolución de problemas, desarrollo de personas, y de priorizar. Lo novedoso del Sistema Operativo Empresarial (EOS) es la manera en que se agrupan estas disciplinas a ser un sistema completo para dirigir una organización empresarial. Cada herramienta individual no es tan

importante como lo son en su conjunto, y todos los componentes que conforman el Sistema Operativo Empresarial y El Modelo EOS necesitan ser comprendidos y dominados para poder realmente ganar tracción.

Si, al igual que muchos clientes, quieres un visual del Modelo de EOS

frente a ti para recordarte constantemente de los Seis Componentes Clave, puedes descargar uno gratuito en

.

La combinación de fortalecer los Componentes de la Visión, Personas, Datos, Asuntos, Procesos, y Tracción es lo que hace que la verdadera magia ocurra. Este libro empezó a partir de la premisa que, sea consciente o inconscientemente, los emprendedores exitosos tienen el hábito de

fortalecer seis componentes de sus negocios, y en la medida que tu lo puedas hacer, construirás una excelente organización. Como resultado, tus frustraciones con relación al control de tu tiempo y tu negocio disminuirán.

Frustraciones acerca de empleados desaparecerán porque estarás rodeado de las personas correctas en los puestos correctos. Finalmente atravesarás el techo contra el cual has estado topando, transformarás tu negocio diario, y, al final, cumplirás la visión de tu organización. Para este punto, espero que ahora puedas ver que la premisa es cierta.

Mientras que tu equipo de liderazgo trabaja en implementar estas herramientas, puede que te cueste ver avances. No siempre podrás ver los resultados inmediatamente en tus PyG. En las fases iniciales, también vas a sacar muchos asuntos que te abrumarán un poco. Rosabeth Moss Kanter, Profesora de Harvard Business School y autora de *Confianza: Cómo Empiezan y Terminan Las Rachas Ganadoras y Las Rachas Perdedoras*, una vez describió lo que ella denomina “la ley de Kanter”: “Todo puede parecer fracaso desde en medio”. A veces en tu viaje, sentirás que no está funcionando. Cuando esto ocurre, te exhorto a seguir el curso. El dominio requiere compromiso total, y ganar tracción requiere de un sistema operativo completo.

Cambiar tu organización de ser un caos, a fortalecer los Seis Componentes Clave fue el viaje hasta este punto. Ahora es hora de quitar un poco de la presión, porque alcanzar el 100 por ciento requiere de un estado de perfección que no existe. La verdad es que, si

puedes alcanzar si quiera 80

por ciento, tendrás una excelente empresa. Esto es porque el trabajo de administrar una empresa EOS nunca termina y nunca es automático. Así como la tarea de mantener cualquier cosa saludable, requiere de nutrición, cuidado y una rutina consistente.

Todo lo que aprendas de ahora en adelante con relación a dirigir y construir una excelente empresa encajará en este contexto, El Modelo EOS. Tu reto será decidir cuáles se alinean con el bien mayor de tu empresa y cuales no.

Siempre asegura que tus valores medulares, enfoque medular, y tu meta a 10 años sean tu guía.

Recomiendo que tú y tu equipo de liderazgo llenen juntos la Evaluación Organizacional por lo menos dos veces al año para verificar que estén avanzando. Esto te dará un vistazo de dónde estás en el viaje entre cero y 100 por ciento. La meta es que siempre estés avanzando.

La verdadera meta es 80 por ciento o más. Si estás por encima de ese nivel, tienes una máquina bien lubricada con la tracción necesaria. La calificación más alta que se ha obtenido es 88 por ciento, por parte de The Benefits Company, una organización de 10 personas que es una de las mejores pequeñas empresas que he visto. Rob Tamblyn, el dueño y un visionario puro, tuvo la visión de crear la mejor empresa de servicio en el negocio de beneficios. Desde que iniciaron con el Proceso EOS, The Benefits Company ha experimentado un 30 por ciento de crecimiento promedio cada año durante los últimos cinco años. Decir que está ganando tracción se queda corto.

Llenar la Evaluación Organizacional por lo menos dos veces al año te muestra cómo estás progresando como empresa. Junto con tu equipo de liderazgo, puedes encontrar las grietas que hay entre dónde estás y a dónde quieres llegar. Las grietas son asuntos que se ponen en la Lista de Asuntos.

Puedes determinar si son una prioridad lo suficientemente alta para abordar.

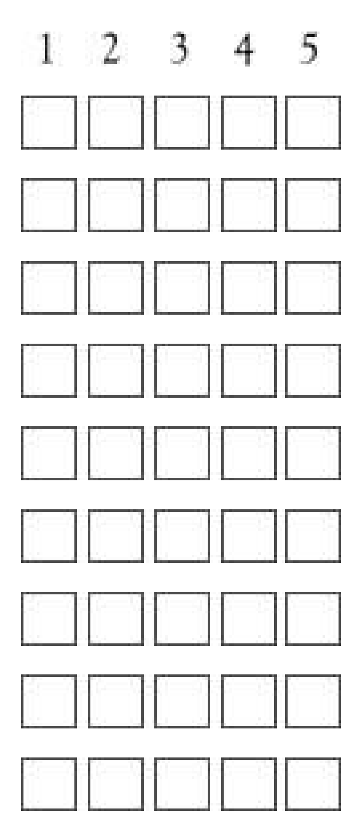
Si es así, las soluciones se convierten en metas, Rocas, y tareas para el año siguiente.

Por ejemplo, digamos que se calificaron en 3 de 5 con relación al 5to punto,

“Nuestro Mercado Objetivo (definición de nuestro cliente ideal) es claro y nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas están enfocados en él”. Podrías decidir que una Roca para este trimestre es que el gerente de ventas redefina tu mercado objetivo, limpie tus canales de ventas, y capacite a todos los vendedores.

Otro ejemplo puede ser que se calificaron 4 de 5 en el primer punto,

“Tenemos una visión clara por escrito que ha sido debidamente comunicada y compartida por todos”. Te das cuenta de que la grieta es que no todos comparten la visión y no la has estado compartiendo lo suficiente. Como resultado, fijas una Roca para el trimestre de abordar a varias personas que



no comparten la visión y tomar una decisión respecto a su futuro.

Adicionalmente, alguien tiene una tarea de agendar una reunión con todos para compartir la visión nuevamente, encarrilarse nuevamente con las reuniones empresariales trimestrales.

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Para cada enunciado de abajo, evalúe su negocio en la escala del 1-5, siendo 1 muy débil, y 5 muy fuerte.

1. Tenemos una visión clara por escrito que ha sido

debidamente comunicada y compartida por todos.

2. Nuestros valores medulares están claros, y estamos contratando, evaluando, reconociendo y despidiendo

con base en ellos.

3. Nuestro Enfoque Medular (enfoque principal del

negocio) es claro, y mantenemos a nuestra gente,

sistemas y procesos alineados y enfocados en él.

4. Nuestra Meta a 10 años (meta de negocios grande y a largo plazo) es clara, frecuentemente comunicada y

compartida por todos.

5. Nuestro Mercado Objetivo (definición de nuestro

cliente ideal) es claro y nuestros esfuerzos de

mercadeo y ventas están enfocados en él.

6. Nuestras 3 Habilidades Únicas (diferenciadoras) son claras y todos nuestros esfuerzos de mercadeo y

ventas las comunican.

7. Tenemos un Proceso Comprobado para hacer

negocios con nuestros clientes. Ha sido nombrado y

visualmente ilustrado, y todos nuestros vendedores lo están utilizando.

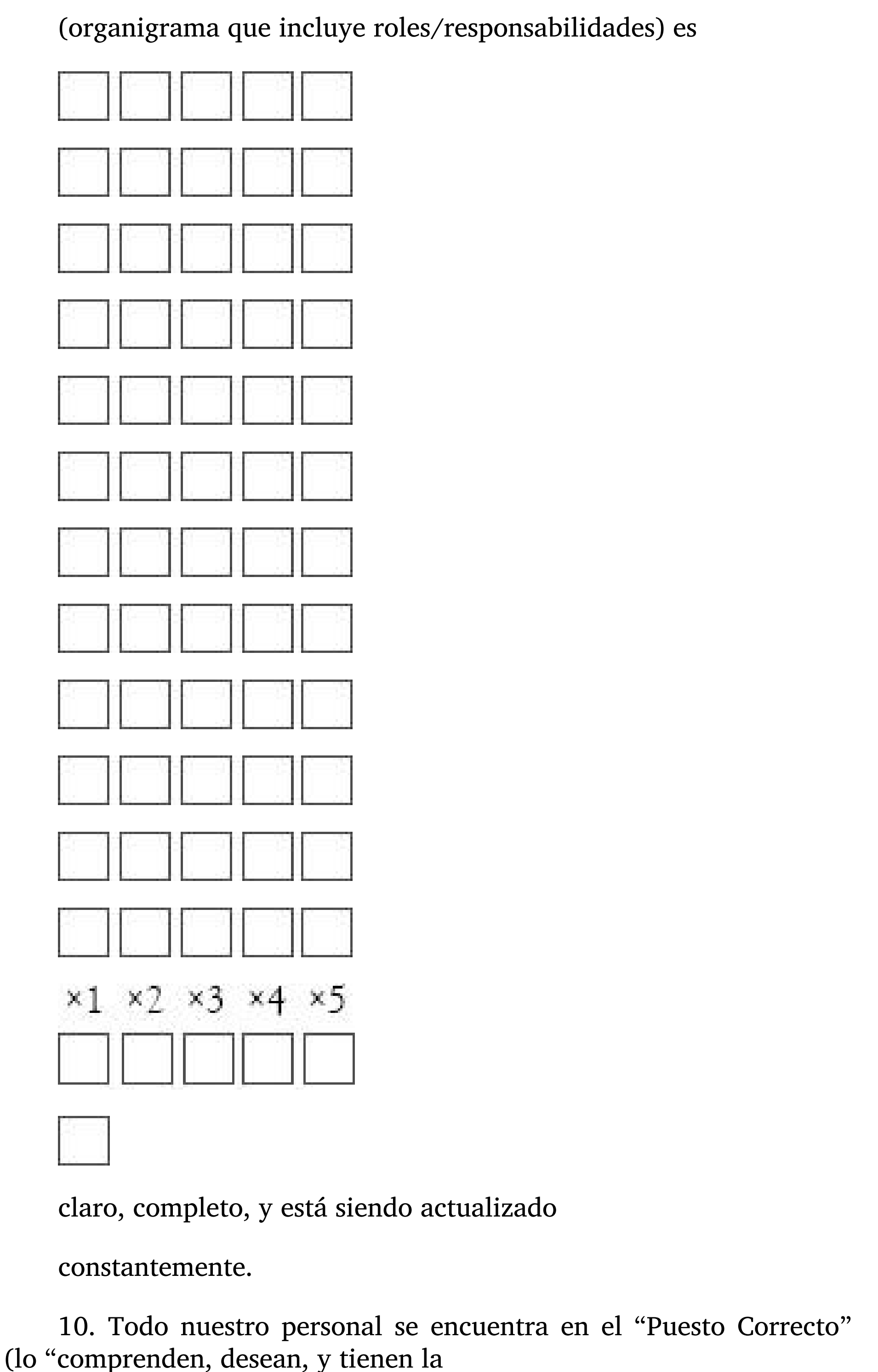
8. Todo el personal en nuestra organización son las

“Personas Correctas” (encajan con nuestra cultura y

comparten nuestros valores medulares).

9. Nuestro Organigrama de Rendición de Cuentas

(organigrama que incluye roles/responsabilidades) es



claro, completo, y está siendo actualizado

constantemente.

10. Todo nuestro personal se encuentra en el "Puesto Correcto" (lo "comprenden, desean, y tienen la

capacidad para hacer bien sus trabajos").

11. Nuestro equipo de liderazgo es abierto y honesto, demostrando un alto nivel de confianza.

12. Todos tienen Rocas (1-7 prioridades por trimestre) y están enfocados en ellas.

13. Todos están involucrados en las reuniones

semanales.

14. Las reuniones son siempre en el mismo lugar, día y hora cada semana, tienen la misma agenda,

empiezan a tiempo y terminan a tiempo.

15. Todos nuestros equipos claramente identifican,

discuten y solucionan asuntos para el bien mayor a

largo plazo de la empresa.

16. Nuestros Procesos Medulares están documentados,

simplificados, y son seguidos por todos para

producir los resultados que queremos de manera

consistente.

17. Tenemos sistemas para recibir regularmente

retroalimentación de clientes y empleados, por lo

que siempre conocemos su nivel de satisfacción.

18. Se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/cuantificables semanales.

19. Todos en la organización tienen asignado por lo

menos un número sobre el cual deben rendir

cuentas cada semana.

20. Tenemos un presupuesto y lo monitoreamos

regularmente (ej. mensual o trimestral).

Número total de cada nota

Multiplica por el número de arriba

Suma los cinco números para determinar el porcentaje de puntuación que refleja el estado actual de tu empresa %.

Un ejemplo más puede ser que se calificaron 2 de 5 en el punto número 16:

“Nuestros sistemas y procesos están documentados, simplificados, y seguidos por todos”. Al ver esta grieta, como equipo acuerdan de una vez por todas de tener como meta para este año finalmente documentar sus procesos medulares.

Llenar la Evaluación Organizacional por lo menos dos veces al año aclarará todas las grietas, convertirá esos asuntos en acción, y ultimadamente te permitirá continuar escalando hacia el 100 por ciento. La meta es avanzar, no la perfección. Puede que te sientas frustrado porque no estás a un 88 por ciento como The Benefits Company. Sin embargo, el éxito no se basa en dónde estás, si no en cuánto has avanzado. Si el año pasado estabas a 55 por ciento y este año estás a 63 por ciento, eso es éxito. El año entrante estarás en 72 por ciento y posiblemente en 80 el año después de ese. Continúa utilizando los principios, y atravesarás el techo.

DESCUBRIMIENTOS, TRAMPAS, Y RETRASOS

EN EL GRAN VIAJE

DESPLEGANDO EOS A TU EMPRESA

Una vez que tu equipo de liderazgo haya dominado las herramientas del Proceso EOS, es hora de desplegar las herramientas al resto de la organización. La mejor forma de hacer esto es un nivel a la vez. Primero, presenta las herramientas solo a las personas que le reportan directamente al equipo de liderazgo. Si tu empresa es de 10 personas, eso cubriría a todos.

Pero si son una empresa de 250 personas, pasarás por algunos niveles antes de llegar a todos. Cuando despliegues las herramientas, recomiendo que primero escojas lo que se conoce como las herramientas fundacionales.

Estas son las siguientes:

- El V/TO
- El Organigrama de Rendición de Cuentas
- Rocas
- Pulso de Reuniones
- El Cuadro de Indicadores

Las demás herramientas vendrán en el orden de prioridad que como equipo de liderazgo determinen en base al estado actual de la organización y de sus asuntos.

Para ayudar a tus empleados a entender completamente las herramientas fundacionales EOS, pídeles que lean *¿Qué Rayos es EOS?* Escrito con mi coautor, Tom Bouwer, es una guía completa para los empleados de empresas que operan bajo EOS.

SOLO PUEDES MOVERTE A TU PROPIO RITMO

Ten paciencia con este proceso. Originalmente creía que podía avanzar a todas las empresas por el proceso a la misma velocidad. En el Mes Uno, se completaría el Organigrama de Rendición de Cuentas. En el Mes Dos, tendrían al perfecto equipo de liderazgo implementado. En el Mes Tres, todos habrían dominado las Rocas y creado un Pulso de Reuniones sólido.

Al final del Mes Seis, tendrían todos los procesos documentados. Después de muchos años, me he dado cuenta de que esta meta no es realista. Cada empresa avanza a su propio ritmo. Obligar a que avance más rápido podría ser dañino.

Dos clientes EOS de distintos extremos del espectro aclaran este punto. Sin dar sus nombres, el primer cliente efectuó dos cambios clave al equipo de liderazgo dentro de los primeros tres meses del proceso. Eso significa que eliminó a dos personas clave de la organización y los reemplazó en 90 días.

Eso es muy rápido. Al segundo cliente le tomó dos años y medio efectuar el primer cambio en su equipo, y después de cuatro años, aún no ha hecho otro cambio. Esto no es una crítica. Sería perjudicial si lo presionara a ir más rápido. Debe sentirse listo par tomar la decisión. Mientras tanto, la empresa aún está creciendo aproximadamente un 8 por ciento anual.

Otro factor determinante de qué tan rápido puedes moverte es el estado actual de la empresa y la cantidad de personas que la conforman. Toma más tiempo girar una nave grande que una pequeña. Una organización de 200

personas tomará más tiempo para cambiar que una organización de 15

personas. Si tienes que cambiar al 50 por ciento de tu gente, el proceso tomará más tiempo que si solo tuvieras que cambiar 10 por ciento.

McKinley es un ejemplo clásico de despliegue. Ten en mente que McKinley es una empresa de 700 personas, una de las empresas más grandes de inversión en bienes raíces y administración de propiedades en Estados Unidos. Al terminar nuestras primeras sesiones, el equipo de liderazgo se puso a trabajar en desplegar las herramientas fundacionales (V/TO, Organigrama de Rendición de Cuentas, Rocas, Pulso de Reuniones, y Cuadro de Indicadores) un nivel a la vez. Pasó un año completo antes que las herramientas fueran comprendidas e implementadas por cada persona en la organización. En el Año Dos, documentaron, simplificaron y capacitaron a todos en sus procesos medulares—lo que ellos llamaron su plataforma común. En el Año Tres desplegaron un cuantificable para todos y educaron a cada persona respecto a cómo él o ella contribuye al éxito financiero de la empresa, atando una compensación al mismo. Cada año, el Director General, Albert Berriz, definía el enfoque correcto para la empresa y ejercitaba disciplina con consistencia intachable. Tres años puede parecer mucho tiempo, pero McKinley es un barco grande. Ver lo que han avanzado en tres años es increíble. Si tu barco es más pequeño, puede que logres hacer la transición de manera más rápida.

Una de las empresas que más rápido desplegó las herramientas fue Professional Grounds Services. Es una empresa de 100 empleados que se dedica a diseño de jardines y remoción de nieve que lleva a cabo proyectos grandes de oficina e industriales. Desplegó las herramientas fundacionales en menos de un año. En ese tiempo, Professional Grounds Services compartió su V/TO con todos, implementó una nueva estructura, eliminó a una persona clave del equipo de liderazgo, dio un número a todos, y se aseguró que sus procesos estuvieran documentados y fueran seguidos. Hoy en día, la empresa soluciona sus asuntos en tiempo récord. Es un verdadero caso de estudio respecto a ejecución eficiente.

POR QUÉ FUNCIONA

El motivo por el cual EOS funciona en cualquier clase de organización es porque se basa en la naturaleza humana. Todo el sistema está construido en base a cómo operan realmente las personas:

• **El Mundo de 90 Días** surge de la realidad que los humanos solo pueden mantenerse enfocados por ese período de tiempo.

• **La Lista de Tareas** en la reunión semanal está diseñada para asegurar rendición de cuentas. Cuando las personas saben que alguien va a revisar lo que se comprometieron a hacer, lo hacen.

• **El V/TO** está diseñado para sacar tu visión de tu mente y meterlo en las mentes de otros utilizando un método simplificado de responder solamente ocho preguntas. Esto facilita que otras personas puedan verlo. Cuando lo pueden ver, lo creerán y tendrá mayores probabilidades de suceder.

• **Datos** te obligan a darle números a las personas para que puedas medir el éxito. Las personas se relacionan con los números porque el medir es una tendencia humana natural. Crea un punto de referencia. Si creas una cultura en tu departamento de ventas de atender a dos citas de prospectos por semana, las personas trabajarán para lograr ese objetivo. Fijarles objetivos medibles dirigirá su actividad.

• **Valores medulares** van al corazón de la naturaleza humana. Los iguales se atraen. Las personas que piensan similar trabajan bien entre ellos. Distintas personas tienen distintos valores, pero cuando conoces a alguien que tiene los tuyos, automáticamente encajan.

• **El Pulso de Reuniones** obliga a las personas a “Mantener los círculos conectados”, como diría Sam Cupp. Las personas necesitan mantenerse conectadas. El dicho “ojos que no ven corazón que no siente” aplica en cualquier empresa. Si no te

mantienes conectado, vas a empezar a divagar y las personas empezarán a trabajar para propósitos mixtos.

• **La Vía de Resolución de Asuntos** aborda la tendencia natural de evitar conflictos, esperando que el problema se resuelva solo. No lo hará, y al darle a unas personas una vía a seguir—IDS—lo solucionarán y como consecuencia se sentirán mejor.

• **Un único sistema** encauza el talento y la energía en una dirección.

Logra hacer que todos hablen el mismo idioma y que jueguen

bajo las mismas reglas. Puedes avanzar más rápido y todos ganan.

EL "CLIC"

En algún punto del proceso viene un momento "ajá" cuando todos lo comprenden. Todo hará "clic" para tu equipo de liderazgo. Podrán ver cómo todas las piezas del rompecabezas encajan y entenderán claramente cómo EOS es un Sistema completo y por qué funciona. Un cliente, una empresa premier de mercadeo y comunicaciones, con clientes tales como General Motors, NBC Universal, Master Lock, y Stanley tuvieron el gran "clic"

exactamente un año después de empezar el proceso. Fue durante la transición de la reunión trimestral.

Mientras discutían lo que estaba funcionando, el equipo de liderazgo compartió cosas tales como "Los asuntos se están trasladando al equipo adecuado y se están solucionando", "Estamos tomando decisiones con nuestro enfoque medular en mente", "Todos están enfocados en las Rocas que se alinean a las metas de la empresa", y "Puedo ver cómo al todos tener claridad respecto al proceso y siguiendo el mismo conllevará a una mejor comunicación, menos errores, y clientes más felices". Ese es el momento por el cual yo vivo. Es cuando la bombilla se enciende. Ocurrirá en cualquier momento entre los primeros seis meses y 36 meses. Nunca sé cuando sucederá, pero cuando sucede, la organización despega a partir de allí.

TIENES QUE HACER EL TRABAJO

No creas que tu empresa mejorará solo porque leíste este libro o llegaste a una sesión de EOS. Todavía necesitas hacer el trabajo. Necesitarás administrar a tu gente, hablar con tus clientes, tomar decisiones difíciles, y hacer todos los bloqueos y acciones que suceden dentro de un negocio.

Cuando Dan Israel de ASI se dio cuenta un año después de haber iniciado el proceso que él y su equipo estaban sufriendo por ignorar el proceso, compartió esta analogía: "Es como ir al doctor y no tomarse la medicina, pensando que el ir al doctor es la cura". Después de darse cuenta de esto, entraron realmente en acción de manera significativa, y ahora están generando tres veces la ganancia que cuando empezaron el proceso. Eso no es por mí, si no porque hicieron el trabajo.

MANTENTE COMPROMETIDO CON EL MUNDO

DE 90 DÍAS

Al estar encarrilado, ocasionalmente tu o miembros de tu equipo dudarán acerca de la necesidad de sostener la reunión trimestral. Ocasionalmente tengo que explicarle al cliente por qué necesita llevar a cabo las reuniones trimestrales cuando “todo marcha bien”. Al final de la sesión, el cliente siempre dice, “Realmente necesitábamos eso”. Una reunión trimestral es esencial ya sea que marchen bien o no las cosas. Necesitarás mantener a todos en la misma página y asegurarte que todos están encarrilados hacia tu visión al revisar cómo les fue el trimestre anterior y fijando las Rocas del siguiente trimestre. Si permites que pasen algunos trimestres sin reuniones, terminarás exactamente donde empezaste. Es como quitar tu pie del acelerador; no vas a parar inmediatamente. Avanzarás en neutro hasta que eventualmente te detendrás.

Otra excusa común para evitar reuniones es que todos están muy ocupados o que las cosas están demasiado caóticas. Con más razón deben reunirse.

No te preocupes por lo que no se ha cumplido. Deben reunirse, evaluar en dónde están, reiniciar, y abordar el siguiente trimestre.

TOPARAS CONTRA EL TECHO NUEVAMENTE

Conforme empiecen a crecer tus números, sentirás una diferencia.

Empezarás a ganar tracción y a avanzar hacia tu visión. En algún punto, toparas contra otro techo. Cuando esto sucede, debes continuar practicando las cinco habilidades de liderazgo. Necesitas:

1. Simplificar, utilizando las herramientas de EOS. Recuerda que menos es más. Cuando todo es importante, nada es importante.

2. Delegar y elevar, sabiendo cuando tú y otros han llegado al límite de su capacidad.

3. Predecir bien, tanto para el largo plazo como para el corto plazo, a través de tu V/TO, Cuadro de Indicadores, fijando Rocas, y siguiendo la Vía de Resolución de Asuntos.

4. Sistematizar al administrar tus procesos medulares consistentemente.

5. Estructurar tu organización de la manera correcta utilizando el Organigrama de Rendición de Cuentas, el cual evoluciona constantemente mientras creces.

Como resultado de continuar practicando estas cinco habilidades de liderazgo, lograrás atravesar el techo cada vez que topes.

Niche Retail es un buen ejemplo. Cuando empecé a trabajar con la empresa hace cuatro años, topó contra su primer techo cuando llegaron a cerca de $4

millones en ingresos. El año pasado, volvió a topar contra el techo en $12

millones. Niche Retail tuvo que hacer algunos ajustes en su estructura y personal, que implicó mover a todo su departamento de servicio al cliente de Minneapolis a Michigan. También reformó el departamento de finanzas e implementó un nuevo sistema de IT a nivel organizacional. Como resultado, atravesó nuevamente el techo y está encarrilado a percibir ingresos de $18 millones este año. Igual que Niche Retail, también crecerás hasta topar nuevamente. Si estás dispuesto a mantenerte disciplinado y

enfocarte continuamente en los Seis Componentes Clave, también atravesarás el siguiente techo.

MÁS GRANDE NO SIEMPRE ES MEJOR

Así como dijimos anteriormente, crecer solo por crecer por lo general es un error. Ser una empresa de $100 millones no es la maravilla que uno se imagina. En *Empresas Que Sobresalen,* Jim Collins alude al hecho que nunca sabremos cuál es la mejor empresa de Norte América porque podría ser una empresa de $10 millones en el centro de los Estados Unidos de América que no quiere darse a conocer. Debes preguntarte esto: ¿Preferirías una empresa de $10 millones con 20 por ciento de ganancias o una empresa de $100 millones con una ganancia de 2 por ciento? Es la misma ganancia neta, con considerablemente más trabajo a mayor complejidad. La respuesta debiera ser obvia.

No me malentiendas. Hay excelentes empresas de $100 millones, incluso excelentes empresas de $100 billones, pero son la excepción, no la regla.

Salvo que tengas una excelente razón para subir a $100 millones, ¿por qué no mejor convertirte en la mejor empresa de $10 millones que exista?

En su libro *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big* (Pequeñas Gigantes: Empresas que eligieron ser geniales en vez

de grandes), Bo Burlingham ilustra el valor de permanecer pequeño. Comparte muchas historias de la vida real de empresas que escogieron permanecer pequeñas y privadas.

Al atascarse nuevamente cerca de los $19 millones y 70 personas, Tyler Smith y su socio sorprendieron a su comunidad (incluyéndome a mí) al tomar la decisión de cerrar Niche Retail.

En una entrevista muy real, abierta y honesta con Tyler, aprendí que el primer motivo para tomar su decisión es que sintió que ya no estaba viviendo su Habilidad Excepcional. Sintió que la empresa había crecido más de lo que él y su socio querían. Montaron una ola de ego, euforia y emoción por nueve años, y fue un increíble viaje. “Éramos como estrellas de rock en las ferias comerciales. Era embriagante”, dice Tyler. “Nos volvimos adictos al dinero y al tamaño”. Viendo

hacia atrás, recuerda que Niche se suponía que iba a ser una empresa de estilo de vida, pero había crecido demasiado rápido y no podían salirse de su propio camino.

A Tyler le encanta la tecnología, computadoras, y el Internet. Terminó con 70

personas liderando la empresa, en una industria que no le gustaba y jugando un rol que no le gustaba. Dijo, “Me di cuenta de que ya no quería ser integrador”.

No se sentía satisfecho y estaba aburrido. “Lo peor es que nuestra industria estaba bajo ataque por competidores como Wal-Mart, Amazon, y empresas con mucho financiamiento. También nos pegó la recesión; fue un triple golpe. No sé qué hubiéramos hecho sin las herramientas de EOS en este viaje. Es lo que mantuvo todo en un pedazo”.

Ahora, un año después, Tyler y su socio empezaron una nueva empresa, en la cual sienten que los posiciona un 100 por ciento dentro de sus Habilidades Excepcionales. Su compañía se llama NicheNext y socios con empresas para optimizar sus ventas por internet. “No quiero volver a administrar otro empleado”, dice Tyler. “Estoy más feliz y tengo más energía, y produciré más dinero”.

El mensaje es que construir una excelente organización no es para todos. Ser un integrador no es para todos. Tienes que saber qué quieres.

Estas empresas rechazaron la oportunidad de convertirse en

públicas o de recibir cantidades ilimitadas de dinero para invertir en crecimiento para poder proteger y preservar lo que habían construido. Se definen por su pasión por sus productos y su compromiso a sus empleados, clientes y comunidad—adoptando una claridad y lealtad para su propósito.

COMPARTIMENTAR

Habiendo implementado EOS, todo tiene un lugar. En otras palabras, cada asunto, prioridad, acción o idea cuyo plazo sea mayor a 90 días está apuntado en la Lista de Asuntos de tu V/TO. Cualquier cosa que deba cumplirse este año se convierte en una meta. Si necesita hacerse este trimestre y tomará semanas o meses para cumplirlo, se convierte en una Roca. Cualesquiera asuntos que surjan durante el trimestre que deban resolverse ahora se incluyen en la Lista de Asuntos de tu reunión de liderazgo semanal Nivel 10. Los asuntos que son departamentales por naturaleza se llevan a la Lista de Asuntos de reunión departamental adecuada, y cualesquiera que sean elementos de acción para dentro de una a

dos semanas van en la Lista de Tareas de tus Reuniones Nivel 10, creando así un sistema simple para manejar todas las metas, Rocas, asuntos, y tareas.

REUNIONES EN LA MISMA PÁGINA

Al tener una sociedad, es vital por el bien mayor de la empresa, de su cultura, y de las personas, que los líderes estén 100 por ciento en la misma página. Esto también aplica a todas las relaciones visionario/integrador, aunque no sean socios. Cuando no están sintonizados, tu gente lo sabrá. Así como en la crianza de los hijos, los niños saben cuando los papás no se están llevando bien, por más que traten de esconderlo. Lo mismo sucede con los socios de un negocio. En estas situaciones, me gusta recetar reuniones en la misma página. Cada mes, se reúnen por un par de horas y conectan nuevamente todos los círculos. Necesitan resolver todos sus asuntos, compartir cualquier cosa que los esté enojando, y expresar lo que les preocupa. Estas reuniones no siempre son pacíficas, pero enfrentarán los problemas y los solucionarán. El objetivo de la reunión es comunicar sus pensamientos, escuchar las preocupaciones del otro, y solucionar todos los asuntos, previo a llevarlos al negocio. También deben mantener un frente unido ante los empleados.

Toma el ejemplo de Todd Sachse y su socio, Rich Broder. Temprano en el proceso, les receté la misma reunión en la misma

página, y les encantó. Han estado sosteniendo las mismas reuniones en la misma página cada mes durante casi cuatro años y ahora, su empresa ha experimentado un crecimiento explosivo.

Si no pueden llegar a estar en la misma página, quizá debieran considerar una consejería o entrenamiento. Esta práctica es común, y la mediación puede ser muy efectiva. Si has intentado de todo y sientes que no hay esperanza, puede que sea tiempo de separarse, aunque esto es muy raro.

Generalmente, con consejería, puedes llegar a estar nuevamente en la misma página, y la relación estará mejor que nunca.

He tenido varios clientes que han dado por terminada sus sociedades después de implementar la visión, rendición de cuentas y disciplina.

Algunos socios simplemente no pueden lidiar con el esfuerzo que conlleva construir una empresa fuerte. Si estás determinado en llegar al siguiente nivel, otros no estarán listos por el cambio que implica. Esta situación se dio con un cliente nuevo cuando la decisión de separarse ocurrió antes de completar tres sesiones. En la primera sesión, era obvio que la sociedad ya no funcionaba. Los socios, a quienes llamaremos Jim y Tim, querían dos ambientes completamente distintos. Jim quería mantener el *status quo,* y Tim quería dejar atrás el caos para construir una empresa sólida. En la segunda sesión, la visión únicamente la aterrizó Tim, porque Jim no quería nada que ver con ella. Jim ni siquiera llegó a la tercera. Se habían reunido después de la segunda sesión y acordaron separarse.

Los socios de otra empresa se percataron que sus puntos de vista divergentes en la primera sesión, lucharon en la segunda sesión, y cancelaron la tercera sesión. Consultaron con su gente de finanzas y dividieron sus activos en dos empresas distintas. Ahora dirigen sus propias empresas como únicos propietarios.

Fue aun más complicado en el caso de un nuevo potencial cliente en que los socios también eran hermanos. Cuando entré a la sala de conferencias para la reunión inicial, encontré solo a uno de los hermanos esperándome. Me explicó que después de la reunión necesitaría reunirme con el otro hermano al final del pasillo y presentarle exactamente lo mismo. Ni siquiera querían sentarse juntos en el mismo salón. Así que presenté dos veces, más por curiosidad que por cualquier otro motivo. Como podrás imaginar, nunca avanzamos y cualquier consejo llegaba a oídos sordos.

Afortunadamente, estas dolorosas situaciones entre socios ocurren únicamente como 5 por ciento de las veces. Si te enfrentas a una, sigue el proceso de reuniones en la misma página. Si no hay esperanza, la respuesta es clara. Piensa en la visión a largo plazo, y podrás ver que a la larga estarán mejor si se separan.

TOMA UN RECESO DE CLARIDAD

Es vital mantener tu mente clara, tu confianza alta, y tu enfoque fuerte para mantener el impulso hacia delante. La mayoría de los líderes pasan la mayor parte de su tiempo abrumados, cansados, y enterrados en la rutina diaria, sin poder ver más allá de mañana. Como resultado, no solucionan problemas de la mejor manera, no lideran a su gente de la mejor manera, y no son un buen ejemplo para ellos.

Los líderes excelentes tienen el hábito de tomarse un tiempo a solas para pensar. Eso significa escapar de la oficina regularmente por aproximadamente una hora. Al trabajar en ti mismo y en el negocio, podrás elevarte por encima de los sentimientos de frustración y desasosiego a un estado de mentalidad clara y confianza. Como resultado, cuando regreses al negocio, tendrás enfoque láser y la mentalidad de liderazgo correcta.

Puedes hacer esto en donde sea que te funcione; nunca debería ser en tu oficina. Debes ir a un lugar donde tus pensamientos no sean interrumpidos.

Puedes hacer esto a diario, semanalmente, o mensualmente, como mejor te funcione. Algunos clientes tienen un lugar favorito en la mañana, en camino al trabajo. Sam Cupp lo hacía por 30 minutos en su sala todos los días. Yo lo hago una vez por semana por dos horas en un café. Conocí a un señor que se tomaba aproximadamente medio día al final de cada mes en la biblioteca, y eso le funcionaba.

Este tiempo libre para pensar es vital. Como decía Henry Ford, "Pensar es el trabajo más difícil que existe, y probablemente por eso es que pocos lo hacen". Toma la oportunidad para revisar tu V/TO, revisar tus planes, leer, pensar estratégicamente, observar El Modelo EOS, o llenar la Evaluación Organizacional. Lo que recomiendo para alguien que no sabe que hacer es sentarse con una libreta en blanco y un lapicero. Te prometo, a través de este simple ejercicio, todos los pensamientos correctos vendrán a tu mente.

Es importante que nada de lo que estés haciendo sea trabajo

diario. Esto no es una oportunidad para ponerte al día.

Después de tu receso de claridad, regresarás al negocio con claridad, enfoque, y confianza. Estarás listo para cualquier cosa. Resolverás problemas de mejor manera, tendrás más claridad con tu gente, y pondrás un mejor ejemplo. Cuando estés teniendo dificultad en resolver un problema, sal para un receso de claridad. Respira profundamente, e invierte el tiempo necesario para pensar claramente en el problema.

Para empezar, escoge un bloque de una hora la próxima semana, apártala, y hazlo. Si esperas a que aparezca el tiempo correcto, nunca sucederá. Debe ser una cita que agendas contigo mismo. Inténtalo. Haz solo uno. Aún estoy esperando que alguien me diga que fue una pérdida de tiempo. Puede que te preguntes de dónde sacaras una hora. La paradoja increíble es que la hora que inviertas te ahorrará más de una hora posteriormente debido a la claridad que crea. Terminas siendo mucho más eficiente y efectivo.

COSAS QUE BRILLAN

Cuando la empresa realmente esté funcionando y esté encarrilada, puede que te inquietes un poco y te empieces a distraer por las cosas que brillan.

Eso les pasa más a los visionarios. Aquí hay dos estrategias de disciplina para mantenerte enfocado y comprometido.

Primero, encuentra un reto dentro del negocio. Enfócate en tus “acres de diamantes”. Encauza tu energía en algo que perpetuará la visión existente.

Métete de lleno a los proyectos culturales que impulsarán los valores medulares y a las personas. Experimenta con nuevos productos o servicios que se alineen al enfoque medular del negocio. Ve a entrevistar a tus clientes principales y realmente escarba para saber qué está funcionando y qué no está funcionando para ellos. Sal a almorzar con tus empleados y hazles la misma clase de preguntas. Prueba los productos y servicios actuales, y asegúrate que aún sean relevantes. Todas estas actividades te mantendrán estimulado y aportarán a la visión de la empresa.

Segundo, si te estás empezando a distraer por las cosas que brillan que están fuera de tu enfoque medular y tu equipo de liderazgo te apoya, entonces ve

a explorar. Sin embargo, debes proteger tu negocio existente, asegurándote que el integrador se sienta cómodo con la reducción de tu compromiso de tiempo. No puedes drenar recursos o energía necesarios que la empresa actual necesita para alcanzar su visión. Si tu nueva idea de negocio es buena, y no encaja con el enfoque medular actual, considera empezar una nueva empresa con sus propios recursos. Demasiadas veces, se incorpora una nueva idea a la empresa, y es el beso de la muerte, debido a los recursos estirados tales como personas, efectivo, y tiempo. Aun cuando ambas son excelentes ideas de negocio, están destinadas a fracasar al no tener los recursos necesarios.

StarTrax, una empresa de eventos sociales que provee entretenimiento para fiestas y eventos, es un buen ejemplo. En el camino, se les ocurrió empezar a planificar eventos corporativos, lo cual requiere una clientela, cultura, y modelo distinto. Sin embargo, decidieron hacerlo. Después de tener un crecimiento plano y de luchar con dirigir dos negocios en uno durante un período de tres años, se dieron cuenta que era hora de separar los dos. La empresa doble estaba creando demasiada complejidad y estaba drenando sus recursos. Encontraron a un integrador para dirigir el negocio social, lo convirtieron en socio, y lo separaron. De repente tenían dos negocios muy enfocados con un integrador al mando de cada uno. StarTrax ahora está caminando y creciendo bien. Cambiaron el nombre de la segunda empresa a pulse220, y ha crecido 40 por ciento anual en los últimos dos años.

Si te estás distrayendo con las cosas que brillan, escoge una disciplina y quédate con ella.

EL CAMINO A HANA

Hace algún tiempo, un amigo y su esposa visitaron una atracción turística en Maui llamada El Camino a Hana. Es una carretera larga y enrollada que, en el transcurso de horas, los llevó por paisajes asombrosos, cataratas, riscos, montañas, y playas. Al final, no había nada más que el pequeño pueblo de Hana, con una gasolinera. Cuando finalmente llegaron, la esposa

de mi amigo estaba muy molesta. “¿Manejamos tanto para esto?” Ella no entendió el punto. El Camino a Hana es el viaje, no el destino.

No cometas el mismo error con El Proceso EOS. El viaje de construir una gran empresa no se trata acerca de un destino. Claro, quieres que sea muy rentable y quieres generar riquezas para ti y para

otros. Sin embargo, en el camino, necesitas disfrutar las vidas que tocarás. Necesitas emocionarte por el valor que crearás para los clientes, deleitarte del placer de jugar el juego del negocio, y poder enorgullecerte de este sistema autosostenible que has construido. Una vez que hayas creado una empresa que no requiera que muevas cada engranaje—una entidad en sí misma—tendrás más libertad para ti mismo. El viaje debe ser divertido. Si estás apurándote para llegar al final del viaje, estarás muy decepcionado.

Al abrazar este enfoque en el viaje, vas en contra de la corriente de lo que la mayoría piensan que es correcto. Como resultado, es difícil entender la verdad. Como dijo Tal Ben-Shahar, PhD, en su libro *La Búsqueda de la Felicidad: Sólo Serás Feliz Cuando Dejes De Perseguir La Perfección,* “La sociedad premia los resultados, no los procesos; aterrizajes, no viajes”. La ironía es que si puedes pelear en contra de la corriente de la sociedad, disfrutarás todos los premios del viaje.

Mi cierre en toda correspondencia es “Mantente enfocado”. Si cada persona pudiera hacer eso, serían más felices y más exitosos. Vivimos en un mundo que nos inunda con información. Hay tantas cosas que brillan que es difícil concentrarse. Si te puedo dejar un solo mensaje es: Mantente enfocado.

Respecto a en qué enfocarte, esa es tu decisión. Todo empieza al contestar las ocho preguntas.

CAPÍTULO 10

CÓMO

EMPEZAR

Para este punto, probablemente estás entusiasmado por implementar estas herramientas en tu organización. Para ayudarte a obtener los resultados más rápidos en el período de tiempo más corto, detallaré el proceso exacto que utilizo para implementar cada herramienta EOS con nuestros clientes. Ultimadamente, estos fortalecerán los Seis Componentes Clave.

El objetivo de este libro es enseñar los Seis Componentes Clave y las herramientas que fortalecerán cada uno de ellos. Está escrito en un orden específico, básicamente utilizando El Modelo EOS de arriba para abajo y de derecha a izquierda, con la intención de mantener el aprendizaje y el entendimiento lo más lineal posible. Mientras que esta es la mejor manera para escribir este libro y crear entendimiento, el orden de implementación más efectivo de cada herramienta es

distinto.

El objetivo de este capítulo es darte los pasos exactos en orden. Seguir este proceso ha demostrado ser la manera más eficiente para obtener los resultados de manera más rápida. Ten en mente que puedes implementarlos en el orden que escojas, pero recomiendo que vayas en el orden del listado.

Revisa primero el esquema general de El Proceso EOS en la

página 65.

Después de llevar a cabo, personalmente, la implementación con más de 120 empresas, y adicionalmente con 300 con nuestro equipo de implementadores, he aprendido que es la manera más efectiva para proceder. Primero explicaré la herramienta en secuencia y después el motivo por el cual utilizar ese orden. No entraré a detalles específicos del

“cómo”, pues ya fueron explicados en los capítulos anteriores.

Has aprendido un total de siete herramientas principales en este libro, y 12

herramientas secundarias de soporte. Cada una funciona sola, pero cuando se combinan, obtienes un sistema completo y holístico para dirigir tu organización. Como he mencionado anteriormente, sugiero que

implementes cada una de las herramientas siguientes primero solamente dentro de tu equipo de liderazgo. Asegúrate que tú y tu equipo de liderazgo las dominen previo a desplegarlas al resto de tu organización. Cualquier grieta en la armadura de tu equipo de liderazgo parecerá un gran hoyo frente al resto de tu gente, así que este paso es vital. Una vez que tu equipo las haya adoptado completamente, te enseñaré como introducirlas al resto de tu empresa.

Las siete herramientas principales están enumeradas en el orden que recomiendo sean implementadas, junto con las 12 herramientas secundarias subyacentes:

1. Organigrama de Rendición de Cuentas (que incluye el Analizador de Personas y CDC)

2. Rocas

3. Pulso de Reuniones (que incluye IDS, Reuniones Nivel 10, Trimestrales, y Anuales)

4. Cuadro de Indicadores

5. V/TO (que incluye valores medulares, enfoque medular, meta a 10 años, estrategia de mercadeo, panorama a tres años, y plan a un año)

6. Documentador de Procesos de 3 Pasos

7. Todos Tienen Un Número

ORGANIGRAMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS

(QUE INCLUYE EL ANALIZADOR DE PERSONAS

Y CDC)

Empieza por crear tu Organigrama de Rendición de Cuentas. La razón por la cual empezamos aquí con cada cliente es que el organigrama llega a la raíz de la mayoría de los asuntos. Primero, necesitas dar un paso hacia atrás

y determinar la estructura correcta para tu organización. Después puedes poner a las personas correctas en los puestos correctos. A través de esta estrategia inicial, dejarás en descubierto y sacarás a las personas y asuntos de rendición de cuentas que te están obstaculizando.

Cuando lo hayas completado, tendrás absoluta certeza de quién es responsable de qué. Si esta herramienta se implementa antes de implementar las demás, serán mucho más potentes y efectivas porque habrás creado un mundo de rendición de cuentas. Por ejemplo, habiendo implementado un Organigrama de Rendición de Cuentas completo, elaborarás tu V/TO con tu equipo de liderazgo con una visión más completa y realista y con un plan para tu organización. Sin un Organigrama de Rendición de Cuentas, no sabrás con certeza quien es responsable de qué.

En este ambiente, los equipos tienden a apuntar un poco más alto, y la discusión y debate es menos productiva debido a mayor bravata y la falta de verdadera responsabilidad.

ROCAS

Una vez hayas completado tu Organigrama de Rendición de Cuentas, deberías pasar a la siguiente herramienta: fijar Rocas. Al saber quién es responsable de qué, fijas mejores Rocas. Quieres que tu equipo evolucione hacia fijar y alcanzar excelentes Rocas cada 90 días. La otra razón por la cual las Rocas son la segunda herramienta a implementar es que rápidamente enfoca a tu equipo en las prioridades más importantes y te pone a trabajar para alcanzarlas.

La realidad es que la primera vez, fijarás Rocas mediocres y solo cumplirás aproximadamente un 50 por ciento de las mismas. Esto ha sido históricamente certero por más de 10 años con nuestros clientes. Sin embargo, en cuestión de dos o tres trimestres de fijar y alcanzar Rocas, tú y tu equipo se convertirán en expertos en fijar Rocas y en alcanzar, cumplir un mínimo colectivo de 80 por ciento cada trimestre.

PULSO DE REUNIONES (QUE INCLUYE IDS, REUNIONES NIVEL 10, TRIMESTRALES, Y

ANUALES)

Habiendo implementado tu Organigrama de Rendición de Cuentas y teniendo a tu equipo de liderazgo con enfoque láser en sus Rocas, la tercera herramienta a implementar es el Pulso de Reuniones, específicamente la Reunión Nivel 10 semanal de 90 minutos Este nuevo hábito es un poco incómodo al principio. Probablemente te tomará de cuatro a ocho semanas para sentirte realmente cómodo con él. De todos modos, la herramienta obliga a tu equipo a señalar lo que es importante cada semana y a empezar a solucionar los problemas correctos.

Implementar la Reunión Nivel 10 semanal requiere el uso adecuado de una de las herramientas secundarias, IDS. La Reunión Nivel 10 te obliga a utilizar esta herramienta para identificar, discutir, y solucionar todos los asuntos relevantes. Esto te ayudará a ganar tracción inmediatamente.

En cuanto a tu pulso de reunión trimestral y anual, simplemente empiezas esas reuniones en base a qué altura estás del año calendario.

CUADRO DE INDICADORES

Con el impulso en aumento, la cuarta herramienta principal a implementar es el Cuadro de Indicadores. Necesitas desarrollar tu Cuadro de Indicadores a convertirse en una herramienta potente y predictiva, un proceso que toma de uno a tres meses. Pronto, tú y tu

equipo tendrán un pulso absoluto sobre tu negocio. Durante este proceso de desarrollo, crearás verdadera responsabilidad conforme identificas los números basados en actividad correctos para medir e identificar claramente a la persona que ultimadamente es responsable del número. Esto creará resultados instantáneos y responsabilidad.

V/TO (QUE INCLUYE VALORES MEDULARES, ENFOQUE MEDULAR, META A 10 AÑOS,

ESTRATEGIA DE MERCADEO, PANORAMA A

TRES AÑOS, Y PLAN A UN AÑO)

Las primeras cuatro herramientas principales crean un fundamento fuerte de tracción, rendición de cuentas, y una plataforma a partir de cual puedas ejecutar tu visión. Esto lleva a la quinta herramienta, el V/TO. Uno de los secretos del Proceso EOS es que siempre empezamos primero con tracción y después con visión. Esto significa que primero construimos un fundamento fuerte para ejecutar con las primeras cuatro herramientas principales, y después construimos la visión. Francamente, el trabajo de la visión es relativamente sencillo cuando hay poca o ninguna disciplina y responsabilidad. Sin un fundamento detallado, es fácil divisar una visión.

Por eso es tan divertido para muchos consultores que pasan su tiempo impartiendo sesiones estratégicas de planificación de dos días.

Hacer el trabajo difícil de construir un fundamento fuerte de responsabilidad lleva a un trabajo de planificación mucho más intenso y productivo. Puedes tener excelentes discusiones respecto a cuál es el plan *correcto* para la organización, porque tu gente ahora está siendo medida y se le está demandado rendición de cuentas de los objetivos de la empresa.

Aún así, una pregunta que me hacen con frecuencia es, “¿Cómo puedes crear un Organigrama de Rendición de Cuentas y fijar Rocas antes de saber cuál es tu visión?” La verdad es que la mayoría de las empresas ya tienen una idea de hacia a dónde van. Después de todo, no están empezando de cero.

Las preguntas reales que hay que hacer son estas: ¿Cómo vas a sacarle el mejor provecho a estas herramientas? ¿Dónde obtendrás el mayor impacto en el período de tiempo más corto? Lo que he aprendido en la última década con más de 400 empresas es que este es el método.

LAS HERRAMIENTAS FUNDACIONALES EOS

El Organigrama de Rendición de Cuentas, Rocas, Pulso de Reuniones, Cuadro de Indicadores, V/TO se conocen como las herramientas fundacionales EOS. Implementarlas en tu empresa entera produce 80 por ciento de los resultados. Conforme expandes el uso de estas herramientas, es importante introducirlas un nivel a la vez hasta que cada persona en ese nivel entienda y las adopte, así como lo hicimos con el equipo de liderazgo.

Cada empresa se mueve a su propio ritmo. Nuestro cliente más veloz, una organización de 50 personas, desplegó las herramientas fundacionales de arriba hacia abajo en seis meses. A manera de contraste, nuestro cliente más lento, una empresa de 70 personas, requirió de más de tres años. Ninguno es bueno ni malo—solo puedes moverte a la velocidad en la que puedas absorber los cambios. Una buena regla general es aproximadamente un año.

También hay que tomar en cuenta que le tomará más tiempo a una empresa grande que a una más pequeña. Por lo mismo, una empresa con más niveles llevará más tiempo que una empresa con menos. A la fecha, nuestro cliente más pequeño tiene a tres personas, y el más grande tiene 1,700.

Una nota importante para empresas con varias sedes: Es vital que el administrador en cada sede adopte completamente y entienda cada herramienta fundacional previo a desplegarlas al siguiente nivel en su sede.

Muchas veces, los miembros del equipo de liderazgo deben hacerse presentes en las sedes para ayudar a enseñar, guiar, y mostrar apoyo para las herramientas. Así que, si tienes múltiples sedes, le agrega un nivel inherente de complejidad a tu empresa. Simplemente es la realidad de tu modelo de negocios. Aceptar esta realidad es el primer paso para solucionarlo.

Planifica en invertir el tiempo necesario en estas sedas hasta que se logre una implementación completa. Este tiempo adicional puede lograrse mediante visitas presenciales, teleconferencias, y seminarios en línea. Todos estos medios han funcionado con nuestros clientes, y cada empresa es distinta en relación a qué método funciona mejor.

DOCUMENTADOR DE PROCESOS DE 3 PASOS

Cuando

tengas

las

herramientas

fundacionales

completamente

implementadas en toda tu empresa y todos estén claros y las han adoptado, el siguiente paso es documentar y capacitar tus procesos medulares utilizando la sexta herramienta principal, el Documentador de Procesos de Tres Pasos. Esto generalmente es un proceso de seis a 12 meses, que incluye documentar y capacitar completamente a todos.

Una nota adicional es que algunos clientes sí empiezan a implementar esta herramienta antes de implementar completamente las herramientas fundacionales. Una regla general sencilla es que si sientes que estás encarrilado con la implementación de herramientas previas y que tu equipo de liderazgo tiene la capacidad, entonces siéntete en la libertad de superarte adelantándote en implementar esta herramienta.

TODOS TIENEN UN NÚMERO

La séptima y última herramienta principal es que todos deben tener un número. Con la mayoría de los clientes, este es el último dominó que cae.

Mientras que es una herramienta sumamente efectiva, sin las primeras seis herramientas principales implementadas, es menos efectiva debido a la falta de seguimiento que surge de una falta de responsabilidad, disciplina, y de administración fuerte. Sin embargo, con un fundamento fuerte establecido, el hecho que todos tengan un número en tu organización te da resultados incrementados.

IMPLEMENTACIÓN CONTINUA Y REFUERZO

Al tener las siete herramientas principales implementadas, junto con las 12

herramientas adicionales de apoyo, es importante saber cómo se ve una implementación continua, un refuerzo y administración, porque entender todas las herramientas al mismo tiempo es bastante y puede ser abrumador.

Aquí hay un vistazo: Imagina todas las herramientas anteriormente mencionadas completamente implementadas. Cada trimestre, estás en una

reunión trimestral de día completo con tu equipo de liderazgo, solucionando todos los asuntos clave, revisando las Rocas del trimestre anterior y fijando las Rocas del siguiente trimestre, mejorando cada vez más cada 90 días.

Cada año, participas en una sesión anual sumamente efectiva de dos días, retando cada aspecto de tu V/TO y efectuando un plan sólido para el año que viene, teniendo a todos en la misma página, en un mismo sentir.

Estás contratando, despidiendo, evaluando, premiando, y reconociendo a toda tu gente con base a valores medulares y utilizando el Analizador de Personas para todas las decisiones con respecto a personas. Conforme crece tu organización, estás haciendo los cambios necesarios para evolucionar a tu Organigrama de Rendición de Cuentas, enfocándote siempre primero en la estructura y segundo en las personas, asegurándote que las personas correctas están en los puestos correctos.

Participas en una Reunión Nivel 10 semanal con tu equipo de liderazgo, revisando tu Cuadro de Indicadores para asegurarte que todos los números están encarrilados. Revisas las Rocas para verificar que todas las prioridades estén encarriladas. Estas solucionando todos los asuntos relevantes para la semana. Como resultado, están ejecutando bien como equipo. Adicionalmente, cada departamento está haciendo lo mismo.

Cada 90 días, llevas a cabo una reunión trimestral de estado-de-la-empresa.

Eso mantiene a todos en tu empresa en la misma página, compartiendo la misma visión. Cada persona está fijando y logrando sus Rocas individuales.

Tu empresa está creciendo. Estás logrando tus metas y construyendo una excelente empresa.

Este cuadro puede lograrse. Solo es cuestión de implementar cada herramienta en el orden que he establecido en este capítulo.